



UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

“PROPUESTAS PARA MEJORAR LA
DIDÁCTICA Y GESTIÓN DESDE EL
APRENDIZAJE-SERVICIO Y LA
RESPONSABILIDAD SOCIAL EN
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN
SUPERIOR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA
OPTAR EL GRADO DE MAESTRA EN
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
DOCENCIA E INVESTIGACIÓN EN
EDUCACIÓN SUPERIOR

CAROLINA ANTONIETA VASQUEZ
NAVARRO

LIMA – PERÚ

2023

ASESORA

Dra. Elisa Socorro Robles Robles

JURADO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

MG. ANGELICA ELENA TAPIA CHÁVEZ

PRESIDENTE

MG. JAMINE AMANDA POZU FRANCO

VOCAL

MG. VIRGILIO SAUL HOLGUIN REYES

SECRETARIO

DEDICATORIA.

A quienes siempre, sumando y multiplicando, han conseguido que los números de mi vida estén permanentemente en azul... Belén e Iván.

AGRADECIMIENTOS.

A Pilar y Giuliana, por su amistad y aliento constante.

A la doctora Elisa Robles Robles, por su opinión certera, palabras de aliento y compromiso con sus asesoradas y asesorados.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Trabajo de investigación autofinanciado

PROPUESTAS PARA MEJORAR LA DIDÁCTICA Y GESTIÓN DESDE EL APRENDIZAJE-SERVICIO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	www.docstoc.com Fuente de Internet	1%
2	www.unas.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	udh.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	de.slideshare.net Fuente de Internet	1%
5	files.pucp.education Fuente de Internet	1%
6	issuu.com Fuente de Internet	1%
7	graduados.udh.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	doku.pub Fuente de Internet	1%

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN

ABSTRACT

I.	DESARROLLO DE LOS TRABAJOS.....	1
	1.1. Trabajo 1 – Propuesta de innovación en un curso de educación superior universitaria	1
	1.2. Trabajo 2 – Mejora del diseño didáctico de un curso en educación superior.	33
	1.3. Trabajo 3 – Análisis de la situación de una universidad privada del centro del Perú.	54
II.	CONCLUSIONES	84
III.	RECOMENDACIONES	87
IV.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
V.	ANEXOS	

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Perfil del docente innovador	8
Tabla 2 Elementos de redacción y lectura.....	42
Tabla 3 Análisis de la misión de una universidad privada de Huánuco.....	56
Tabla 4 Análisis de la misión de una universidad privada de Huánuco.....	58
Tabla 5 Infraestructura de una universidad privada de Huánuco.....	67

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo educativo de una universidad privada de Huánuco.....	62
Figura 2 Organigrama de una universidad privada de Huánuco.....	64

RESUMEN

Este trabajo de investigación presenta un portafolio de tres propuestas para mejorar la didáctica y la gestión, desde el aprendizaje-servicio y la responsabilidad social en instituciones de educación superior. Estos trabajos se realizaron durante el desarrollo de la Maestría en Educación, con mención en Docencia e Investigación en Educación Superior. En el primer trabajo, en el marco de las tendencias en educación superior, se resalta los cambios y transformaciones que se puede lograr, así como la importancia del aprendizaje-servicio y la responsabilidad social universitaria. El segundo trabajo propone la mejora del diseño didáctico de un curso, a partir de la revisión y adecuación de sus componentes, lo que conlleva innovación y aplicación de la metodología del aprendizaje-servicio. Finalmente, el tercer trabajo analizó los elementos referidos a la gestión y liderazgo de una universidad privada, desde un enfoque de gestión estratégica y calidad, a través de la revisión documental de la gestión institucional, considerando la oferta de valor, así como su influencia con el entorno y la responsabilidad social. A partir de estos trabajos se realizó un análisis reflexivo y crítico para proponer acciones de mejora en la didáctica y la gestión, que permitan a la comunidad universitaria conectar con las necesidades de su entorno, impulsando el desarrollo de una gestión universitaria comprometida con el cambio estratégico y el ejercicio de un liderazgo orientado hacia la transformación social.

PALABRAS CLAVES

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA, DIDÁCTICA, GESTIÓN ESTRATÉGICA UNIVERSITARIA, LIDERAZGO, APRENDIZAJE-SERVICIO.

ABSTRACT

This research work presents a portfolio of three proposals to improve didactics and management, from service-learning and social responsibility in higher education institutions. These works were carried out during the development of the Master's Degree in Education, with a mention in Teaching and Research in Higher Education. In the first work, within the framework of trends in higher education, the changes and transformations that can be achieved are highlighted, as well as the importance of service-learning and university social responsibility. The second work proposes the improvement of the didactic design of a course, based on the review and adaptation of its components, which entails the innovation and application of the service-learning methodology. Finally, the third work analyzed the elements referring to the management and leadership of a private university, from a strategic management and quality approach, through the documentary review of institutional management, considering the value offer, as well as its influence with the environment and social responsibility. Based on this work, a reflective and critical analysis was carried out to propose actions to improve teaching and management, which allow the university community to connect with the needs of its environment, promoting the development of university management committed to strategic change. and the exercise of leadership oriented towards social transformation.

KEY WORDS

UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY, DIDACTIC, UNIVERSITY STRATEGIC MANAGEMENT, LEADERSHIP, SERVICE-LEARNING.

I. DESARROLLO DE LOS TRABAJOS

1.1. Trabajo 1 – Propuesta de innovación en un curso de educación superior universitaria

El primer trabajo se desarrolló en el marco del curso Tendencias en Docencia en Educación Superior, donde se presentó una diversidad de propuestas que relevan el uso de las tecnologías, la inclusión y la responsabilidad social universitaria. En ese contexto, tuvo como objetivo la elaboración de una propuesta de innovación para un curso de educación superior. Este curso sería determinado por cada grupo de trabajo y debía tener en cuenta aspectos de inclusión y responsabilidad social universitaria.

Para ello, se estableció que debían revisarse experiencias innovadoras en docencia universitaria y las diferentes aproximaciones metodológicas encontradas. Se llevó a cabo el análisis documental correspondiente concluyendo que, en esta oportunidad, la metodología de Aprendizaje-Servicio (A+S) sería la que se utilizaría. Se valoró la pertinencia de algunas asignaturas propuestas por los integrantes del equipo de trabajo relacionadas con temas como nutrición, defensa de derechos, educación. Luego de ello, se definió que el curso a desarrollar sería Derecho del Niño y del Adolescente, de la carrera de Derecho, el tema específico a tratar contemplaría la legislación actual para la protección del niño y del adolescente, el ámbito en el que se llevarían a cabo las sesiones de aprendizaje sería la parroquia El Espíritu Santo, Asentamiento Humano de Manchay, distrito de Pachacamac, Lima, Perú, la metodología a utilizar la de A+S y se propuso el enfoque para las sesiones de aprendizaje. Asimismo, se consideró que la propuesta

tuviera un enfoque inclusivo; esto es, que todo el estudiantado del curso participara, y que se enmarcara en un proyecto de responsabilidad social universitaria.

Se optó por esa comunidad en particular, en tanto una de las integrantes del grupo de trabajo había participado en programas de proyección social en ella, mientras cursaba sus estudios universitarios, y conocía, de primera mano, cuál era la realidad socioeconómica de sus integrantes. Por ello es que se pensó en un tema relacionado con la defensa de derechos de una población tan vulnerable como son los niños y los adolescentes.

En atención al esquema de presentación establecido para el trabajo final del curso, este se estructuró en tres partes, en adición a la presentación. La primera comprendió las experiencias e innovaciones en docencia en educación superior, la concepción de innovación en educación superior, el modelo pedagógico alineado a la innovación educativa y el perfil del docente innovador en educación superior.

En la segunda parte se contempló la propuesta de innovación aplicada a una práctica docente, la cual a su vez debía señalar los antecedentes, la articulación con la inclusión y la responsabilidad social y el diseño de una sesión didáctica innovadora de una asignatura, así como la presentación de dos secuencias de aprendizaje. Finalmente, en la tercera parte se presentó las conclusiones.

El desarrollo del trabajo permitió revisar algunas estrategias de enseñanza-aprendizaje, ahondar en el concepto de responsabilidad social universitaria y su trascendencia para la comunidad, tanto universitaria como social; así como en las ventajas que brinda la virtualidad y el entorno digital para lograr la inclusión de todo el estudiantado en las diferentes actividades que se programen. De igual forma,

reforzó los conocimientos relacionados con la planificación de las sesiones de aprendizaje y su importancia para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Antes de pasar al desarrollo del trabajo se considera importante definir lo que se entiende por Aprendizaje-Servicio (A+S). Algunos autores consideran que se trata de un modelo (Contreras 2011, citado en Méndez et al 2013), otros de una técnica didáctica (Guijosa y Fuerte, 2021). Sin embargo, Barrios et ál (2012) lo definen como una metodología que, al decir de Campo (2008), es la interrelación entre el conocimiento, la práctica y la funcionalidad de ambos al servicio de la comunidad. Asimismo, como metodología implica el uso de diferentes estrategias, como por ejemplo el estudio de casos, el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) o el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABPy), entre otros. Según Arratia (2008) “el aprendizaje-servicio (A+S) es una metodología de enseñanza que surgió en Estados Unidos en el año 1903 en la Universidad de Cincinnati”; desarrollándose como una forma de educación cooperativa, que integra el trabajo, servicio y aprendizaje de manera conectada. En 1905 John Dewey sentó las bases teóricas del Aprendizaje-Servicio (A+S), aun cuando en ese momento no se utilizaba dicha denominación. Para Butin (2003), el término A+S se incorporó “en el año 1966 cuando se utilizó la frase *aprendizaje servicio* para definir esta metodología que incluye a estudiantes, facultades y organizaciones”. Es esta definición, la de metodología, la que se utilizará de aquí en adelante.

A continuación se presenta el primer trabajo del portafolio.

Presentación

La realización de este trabajo implicó pensar no solo en la innovación, sino sobre todo en que, al mismo tiempo, tuviera un fuerte componente de

responsabilidad social e inclusión. En ese sentido, el grupo se planteó la interrogante de si la innovación estaba únicamente relacionada con el uso de las herramientas tecnológicas y se llegó a la conclusión de que no, no es eso únicamente lo que podría definir una intervención como innovadora.

Es así que se llegó a la metodología del aprendizaje-servicio. De su revisión, surgió el planteamiento de desarrollar un proyecto que ayudara en la resolución de un problema concreto de la comunidad. Por ello, se consideró que la propuesta contemplara la difusión de derechos en una población de escasos recursos y con la inclusión de aquellos estudiantes con habilidades diferentes. Esta propuesta sería transversal a varias carreras universitarias, de manera que se lograra un impacto real en la comunidad.

Se propone una solución sencilla que, de un lado, aprovecha las bondades de la virtualidad y permite incorporar al estudiantado con habilidades diferentes en un proyecto de responsabilidad social. De otro lado, posibilita que la comunidad que se aglutina alrededor de la parroquia El Espíritu Santo de Manchay (véase Anexo 1, Google Maps, 2023), conozca los derechos de su población más vulnerable: los niños y adolescentes.

1.1.1. Parte I

Experiencias e innovaciones en docencia en educación superior

La innovación educativa según Coy (2020) y Olivera y Fernández (2021) tiene como objetivo relevante para las instituciones de educación superior, y en especial para las instituciones formadoras de profesores, el ejecutar jornadas donde se reflexione sobre el futuro de la enseñanza superior y se fomente la mejora de la calidad continua, actualizando sus conocimientos y captando nuevas ideas para

acompañar al estudiante en su proceso de enseñanza-aprendizaje y que se convierta en un egresado competitivo en un mundo laboral altamente calificado.

En esa línea, podemos decir que los procesos de innovación son continuos y no finitos, ya que constantemente se presentan nuevos retos y demandas que nos invitan a repensar nuestra labor docente.

En el 2022, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP Portal del Profesorado, 2022), realizó un concurso denominado Premio a la Innovación Educativa y Buenas Prácticas en Docencia Universitaria. Su finalidad era conocer y difundir la labor de los maestros en el marco de la mejora continua, teniendo mayor impacto en esta pandemia, donde los maestros se han adaptado y reinventado, pasando por retos y desafíos que han permitido abrir puertas a más tecnología y, a la vez, obtuvieron un proceso reflexivo sobre su práctica docente.

Una de las experiencias ganadoras fue COIL Alianza del Pacífico, presentada por el profesor Miguel Córdova Espinoza. Como se señala en el Portal del Profesorado de la PUCP (2022) la metodología COIL (Aprendizaje Colaborativo Internacional en Línea), busca promover “la colaboración e interculturalidad en las clases. Un enfoque que conecta a estudiantes y docentes de diferentes culturas para aprender, discutir y colaborar entre sí” (p. s/n).

De otro lado, de acuerdo a Méndez Fajardo et al (2013), en un curso con enfoque de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), se realizó el desarrollo de competencias y aprendizaje activo en entornos simulados de trabajo, teniendo como propósito favorecer la participación activa del estudiante en la construcción de su propio conocimiento, así como promover la experimentación y la reflexión sobre su profesión con la finalidad de enriquecer tanto su formación, como su futuro

desempeño profesional. Con esta innovación generaron situaciones reales del mundo profesional y que estuvieran vinculadas con los temas del curso; a la vez, permitieron, que los estudiantes desarrollen y apliquen diversas competencias en acciones concretas, mejorando las habilidades de comunicación, empatía, escucha, resolución de conflictos, negociación y respeto, demostrando una mayor conciencia y reflexión en torno a temas de responsabilidad social y a su función como agentes transformadores de contextos socioculturales.

Concepción de innovación en educación superior

La educación superior ha dado muestras de profundos cambios en sus paradigmas en las últimas décadas, situación que ha hecho posible que los gobiernos universitarios realicen una mirada visionaria y adecúen sus sistemas para atender a la mayor heterogeneidad de las características académicas de los estudiantes, así como en lograr calidad educativa acorde al constante cambio que impacta en la tecnología y la era virtual de la mano con el conectivismo.

En este énfasis de la búsqueda de la excelencia educativa y de la innovación es que se empoderan y se generalizan términos tales como la *educación como derecho humano*, el rol del estado como *garante de la educación*, y la *innovación en educación superior*.

Respecto a este último punto Rodríguez-Ponce et al (2022), citando a Getz y Robinson (2003), señalan que:

[...] la innovación en la docencia no se explica por la existencia de individuos excepcionales, trabajando dentro de un paradigma de gestión tradicional, sino que resulta de prácticas a nivel de gobierno universitario

que hacen posible liberar el potencial creativo de individuos ordinarios. (pp. 102-123).

De esta manera, indican Rodríguez Ponce et al (2022) que en las gobernanzas universitarias es importante detectar a los líderes capaces de estimular intelectualmente a los miembros de la comunidad académica y equipos en general a fin de fomentar la creatividad e innovación, teniendo en cuenta que la relación de liderazgo e innovaciones docentes, es un contexto importante para incentivar la creatividad. Finalmente, precisan que es en esta mirada que una universidad puede crear cultura organizacional competitiva e innovadora, valorando la docencia, creando incentivos, accesos a capacitaciones de gran impacto en su personal profesional y administrativo para el desarrollo de nuevas competencias y habilidades.

Modelo pedagógico alineado a la innovación educativa

De un lado, tenemos como marco el modelo pedagógico social cognitivo entendido, como señala Giraldo Torres (2020), como un modelo centrado en el aprendizaje, que guía la educación superior y busca el desarrollo de las competencias requeridas no solo para el futuro desempeño profesional de los discentes, sino para su formación como humanistas, contribuyendo de manera positiva al desarrollo social y a la preservación del medioambiente. De otro lado, la sociedad del conocimiento requiere que sus miembros continúen aprendiendo, por lo que el pensamiento crítico y el sentido autocrítico con el que se mira la propia formación son fundamentales, ya que brindan agencia sobre el propio aprendizaje (Krüger, 2006, citado en Canovas, 2013).

En este contexto se abre paso la metodología del aprendizaje-servicio, como la define Barrios et al (2012), que reúne todas las condiciones para engarzarse con herramientas innovadoras y llevar adelante acciones de responsabilidad social universitaria, a la par que desarrolla competencias.

Asimismo, es posible combinarlo, por ejemplo, con una metodología de aprendizaje basado en proyectos, lo que permitiría un impacto social y medioambiental importante. Coincidimos con Méndez et al (2013) cuando indican que se debe tener en cuenta que la verdadera responsabilidad social universitaria es aquella que es multidisciplinaria e involucra no solo lo académico, sino también la investigación y la gestión.

Perfil del docente innovador en educación superior

Para la elaboración del perfil que se detalla en la Tabla 1 se consultó a Ríos (2004) y Guerrero y Prieto (2020).

Tabla 1

Perfil del docente innovador

Característica	Concepto	Herramienta
Maneja y aplica las tecnologías de la información y comunicación (TIC).	Las TIC se han constituido como una herramienta fundamental para el uso de diversas metodologías y técnicas de enseñanza, desarrollándose en variados modelos de	Interactividad, consulta <i>online</i> , autonomía, flexibilidad, acceso a recursos, información actualizada, socialización, comunicación.

Característica	Concepto	Herramienta
	aprendizaje. A la vez se constituyen como una herramienta motivacional para las nuevas generaciones.	
Usa modelos pedagógicos adecuados y contextualizados.	Los modelos pedagógicos brindan directrices metodológicas unificadas que guían a los docentes sin dejar de impregnar a cada asignatura con los principios didácticos propios de su naturaleza científica.	Articulación de saberes previos, el uso de la vida real como detonante del aprendizaje, el diseño de situaciones problema del campo profesional o de interés para el estudiante, el uso de técnicas de aprendizaje cooperativo y colaborativo, el desarrollo de la reflexividad y la criticidad en los
	Se habla de modelos que permitan ejecutar roles más activos en los procesos de enseñanza-aprendizaje.	

Característica	Concepto	Herramienta
		estudiantes, el autoaprendizaje.
Educa en valores.	El educador debe ser el modelo que los estudiantes siguen para alimentarse de valores. Valores que completan la formación de la persona en el sentido de un estado de paz y armonía.	Verdad, justicia, respeto, humanismo, solidaridad, libertad, responsabilidad, igualdad, fraternidad, solidaridad, equidad, paz, bondad, honradez y honestidad.
Utiliza estrategias metodológicas como desempeños auténticos (o a la inversa).	Es necesario la utilización de procesos de clase en los que abunden actividades generadoras de aprendizaje efectivo, que vayan de la mano con los intereses actuales de los estudiantes y los enfrenten a situaciones problémicas que pongan a prueba su comprensión de los conceptos estudiados.	No quedarse en un nivel netamente transferencial del desarrollo del pensamiento, sino llegar hacia los niveles más altos como el crítico (analítico) y el creativo (innovación).

Característica	Concepto	Herramienta
	Las clases son dinámicas y generan un buen ambiente, manteniendo el interés y la participación de los estudiantes.	
Desarrolla habilidades básicas y superiores del pensamiento.	El proceso de aplicación de estas habilidades es sistemático y le brinda coherencia cognitiva a la estructura didáctica de las clases, permitiendo una mejor conexión entre los diferentes componentes del ciclo de aprendizaje que el docente aplique en su asignatura.	Observación, descripción, comparación, clasificación, análisis, síntesis y evaluación.
Aplica estilos de aprendizaje y toma en cuenta las inteligencias múltiples.	El conocimiento de los diferentes estilos de aprendizajes resulta clave para una mejor planificación microcurricular.	Inteligencia lógico-matemática, lingüística, espacial, musical, corporal-kinestésica, intrapersonal,

Característica	Concepto	Herramienta
	El docente debe sistematizar integralmente las herramientas y modelos pedagógicos de manera que llegue a la gran mayoría de la población estudiantil, tomando en cuenta todos los estilos de aprendizaje así como los diferentes tipos de inteligencias que pudieran predominar.	interpersonal, naturalista.
Realiza una evaluación educativa permanente, sistemática, científica y diversa.	Se requiere la constante comparación cronológica y evolutiva del desarrollo cognitivo y formativo de los estudiantes en respuesta a un plan previamente elaborado, haciendo uso de técnicas e instrumentos adecuados y	Diversifica e individualiza los procesos evaluativos para lograr una mayor objetividad y justicia.

Característica	Concepto	Herramienta
	coherentes, y tomando en cuenta las diferencias individuales.	
Reflexiona críticamente sobre su quehacer docente.	A través de la reflexión implementará procesos de mejora continua y definirá una ruta para su autoformación.	Escribe sobre su experiencia docente (problemas que se presentaron, soluciones encontradas).

1.1.2. Parte II

Propuesta de innovación aplicada a una práctica docente

La propuesta de innovación se pensó como parte de un proyecto universitario de responsabilidad social de una universidad privada, a partir de un convenio suscrito con la parroquia El Espíritu Santo de Manchay, Lima. Como se ha señalado se escogió trabajar con esta comunidad dado que la situación de pobreza era conocida por una de las integrantes del grupo al haber realizado prácticas en la zona. Por otro lado, según los resultados del censo del INEI (2018) las familias monoparentales son numerosas, esta situación particular (véase Anexo 2) aunada a los bajos ingresos, así como su ubicación geográfica no les permite acceder con facilidad a servicios especializados de calidad.

En este proyecto multidisciplinario participarían los alumnos de las carreras de Ingeniería Civil, Educación, Psicología y Derecho. En ese sentido, este trabajo

optó por un enfoque desde la carrera de Derecho, y la asignatura de Derecho del Niño y del Adolescente, que se dicta en el noveno ciclo. Se tiene como instrumento innovador la elaboración de sesiones de aprendizaje que incorporan, de manera integral, la metodología de aprendizaje-servicio (A+S) en la formación profesional del estudiante. Las actividades deberán estar dirigidas hacia el servicio solidario, como parte del proyecto de RSU multidisciplinario y el docente deberá actuar como facilitador del proceso. Las sesiones de clase se desarrollarán bajo la modalidad híbrida y el trabajo con la población objetivo también se llevará a cabo de esta manera, a fin de permitir la participación del estudiantado con habilidades diferentes.

El estudiantado del curso de Derecho del Niño y Adolescente se aproximará a las necesidades de este sector de la ciudadanía con un enfoque solidario, para lo cual se propone desarrollar actividades con la comunidad, en las instalaciones de la parroquia El Espíritu Santo. En ellas dará a conocer los temas tratados y absolverá las preguntas de los participantes. Se utilizará la tecnología para facilitar la participación de aquellos estudiantes que por alguna razón debidamente sustentada no pudieran desplazarse hasta la zona.

Para el traslado a la localidad de Manchay la universidad facilitaría la movilidad y la parroquia cuenta con laptop y proyector. Por el contexto de pandemia en el que se encontraba el país, al momento de desarrollar este trabajo, se pensó que se requeriría equipos de protección personal (alcohol en gel y mascarillas).

La evaluación se realizará a través de una rúbrica dirigida a los estudiantes y una encuesta de satisfacción a la comunidad participante (véase Anexos 3 y 4).

Antecedentes

Magallanes (2021) llevó a cabo una investigación con un enfoque cualitativo y un diseño fenomenológico, con el objetivo de “analizar la metodología Aprendizaje-Servicio desde los escenarios digitales en la educación superior universitaria” (p. 29) y, de esta manera, conocer los procesos de dicha metodología, cómo es entendida por los docentes y su aplicabilidad. La recolección de la información se llevó a cabo a través de una entrevista semiestructurada, cuya guía de entrevista se aplicó a ocho docentes: uno de España, uno de México, uno de Argentina y cinco de Perú, todos ellos con experiencia en la implementación de proyectos de Aprendizaje-Servicio. La investigación concluyó que el conocimiento de los procesos de la metodología de Aprendizaje - Servicio en escenarios digitales amerita claridad en cuanto a su concepción teórica e instrumental. Asimismo, es relevante para la formación ciudadana ya que el aprendizaje, mientras se brinda un servicio, desarrolla no solo competencias ciudadanas, sino también un compromiso cívico, desde una perspectiva macro. Señala también la importancia de tener en cuenta la relevancia del impacto social.

Becerra y Bravo (2017) citando a Becerra y Bravo (2015), en relación con el A-S, señalaron que “el objetivo general del curso era que los estudiantes tuvieran conocimiento y comprensión del sentido y objeto de la educación para los derechos humanos y de la necesidad de la vinculación de estos derechos con los grupos intermedios de la sociedad. Los objetivos específicos fueron los siguientes: la comprensión, por los estudiantes, de los derechos fundamentales, específicamente de los trabajadores y de los niños, niñas y adolescentes; el desarrollo de un análisis crítico, en los estudiantes, sobre estos derechos fundamentales en la realidad social

de nuestro país; la comprensión de la importancia de la dignidad de los trabajadores y de los niños en las relaciones paterno-filiales, en nuestro sistema democrático constitucional; y finalmente la realización de actividades de capacitación (charlas educativas) sobre la importancia de estos derechos a distintos actores de la comunidad, contribuyendo a crear una cultura global de los derechos humanos, desde lo local.” (p. 23)

En conclusión, se han dado “mejoras en las encuestas de satisfacción de nuestros estudiantes con la carrera, lo cual incidió en los resultados de la encuesta de evaluación docente de la misma. Es así como la Escuela de Derecho de Coquimbo, en el segundo semestre del año 2013, obtuvo un porcentaje de satisfacción de un 51,795%. En el segundo semestre del año 2014, ese porcentaje fue de 54.465%, y en el segundo semestre del 2015, el porcentaje subió a un 85%. [...] Nuestros estudiantes también lograron adquirir habilidades transversales, prácticas y valóricas, para el ejercicio de la profesión, pues se muestran más sensibles a la realidad del entorno que los rodea y son capaces de dar respuestas adecuadas.” (pp. 26-27)

Sartor-Harada et al (2020) presentaron los resultados de una investigación relacionada con el A-S -o ApS, como lo denominaron, cuyo diseño de investigación fue descriptivo, de enfoque mixto y de tipo *expost-facto*. Aplicaron un cuestionario semiestructurado a 34 profesores de España, Portugal, tres países de Centroamérica (Guatemala, Honduras y México) y siete de Sudamérica (Argentina, Brasil, Ecuador, Perú, Paraguay, Uruguay y Colombia), que hubieran participado en proyectos de aprendizajes de servicio (ApS).

Los objetivos fueron dos. Por un lado, el análisis y la descripción de cómo los docentes perciben su propia adquisición de competencias en el marco de proyectos de ApS en la educación superior; y, por otro, la detección de las principales dificultades encontradas en este proceso.

Concluyen señalando que “de acuerdo al trabajo presentado, al análisis, discusión y a los resultados obtenidos se plantea las siguientes conclusiones principales: 1) el profesorado incide en el deficiente soporte institucional en los proyectos en que han participado; 2) la necesidad de formación didáctica en la metodología en sí es un aspecto resaltado por los participantes; 3) existe una motivación y conciencia sobre los beneficios de aplicar ApS en la educación superior; 4) la formación específica para la planificación y gestión de proyectos de ApS es una de las necesidades mencionadas por los participantes.”

Paredes et al (2017) realizaron una investigación de tipo “documental [...] como proceso sistemático de búsqueda, descripción, análisis e interpretación de datos documentales en torno a un tema” (p. 656), la cual tuvo “como objetivo proponer lineamientos curriculares para el desarrollo de competencias integrales desde la metodología aprendizaje-servicio.” (p. 634)

Como resultado señalan que “fue posible generar lineamientos que aspiran ser una guía de apoyo para el desarrollo curricular en la Educación Superior Ecuatoriana, [consolidando] perfiles profesionales cuyo insumo fundamental sea la pertinencia social, la calidad, interdisciplinaridad e integralidad [...]” (p. 657). En conclusión, el “aprendizaje-servicio y el enfoque por competencias [representan] una oportunidad para la formación del hombre como ser social y trascendental, en relación consigo mismo y el mundo [...]” (p. 660).

Articulación con inclusión y responsabilidad social

Aprendizaje-Servicio

Para Moely et al. (2002) la aplicación de esta metodología requiere de la coordinación de un Programa de Servicio Comunitario, capaz de organizar la interacción entre los estudiantes universitarios y un socio comunitario con necesidades reales. Asimismo, Butin (2003), mencionó que un programa de A+S óptimo permite que los estudiantes realicen tareas responsables en la comunidad, asumiendo roles de importancia en una variedad de escenarios sociales, sobre todo en el área de la educación, sociología y salud.

Se ha demostrado que la participación de los estudiantes en esta metodología, según Billig (2000), permite alcanzar mayores niveles de éxito académico a su vez que sirven a la comunidad, de modo que las comunidades prosperan a través del servicio recibido.

Responsabilidad Social Universitaria

A partir de la promulgación de la Ley n.º 30220 - Ley Universitaria (Congreso, 2014), la responsabilidad social universitaria (RSU) es uno de los tópicos más relevantes en el desarrollo de la gestión universitaria, ya que la formación profesional, la investigación y la transferencia de conocimientos constituyen los principales ejes del quehacer universitario; todos ellos se vinculan y desarrollan para generar un impacto en la sociedad, el cual debe gestionarse de forma ética y eficaz. Cada universidad establece los lineamientos para el desarrollo de sus proyectos de responsabilidad social, de acuerdo a las necesidades identificadas en su zona de influencia o a nivel nacional.

Enseñanza del Derecho

Según Becerra (2017) la enseñanza del Derecho se ha realizado de manera arcaica, ya que se ha basado en la entrega de gran cantidad de teoría, sin un desarrollo didáctico y sin desarrollar ningún tipo de habilidades procedimentales y valóricas en los estudiantes. Ello impacta en la calidad de la educación que recibe un estudiante de Derecho, quien profesionalmente solo desarrollará un conocimiento abstracto de las instituciones, normas y procedimientos, el cual pondrá a prueba cuando se enfrente con la realidad. Asimismo, Gómez (2014, p. 58), señala una “didáctica fosilizada” del Derecho, que se basa en una forma de enseñanza de una norma jurídica poco activa, y exenta de la problematización.

Inclusión social

De acuerdo a la UNESCO (2005) La inclusión educativa es “un proceso de abordaje y respuesta a la diversidad de necesidades de todos los alumnos a través del incremento de su participación en el aprendizaje, las culturas y las comunidades, reduciendo la exclusión en y desde la educación.” (p. 13). Según Booth y Ainscow (2000), la inclusión implica la generación de cambios en las personas no solo en su cultura, sino también en sus valores. significa “crear culturas inclusivas, elaborar políticas inclusivas y desarrollar prácticas inclusivas” (p. 16). Lo que se entendería como prácticas que aporten al cierre de brechas dentro de la sociedad en su conjunto, tanto en torno a la pobreza, como en el género, la lengua, la discapacidad, la etnia, la religión y la migración, entre otros.

Las propuestas de aprendizaje-servicio, señala Gijón (2013) “permiten vivir experiencias significativas de formación y servicio comunitario, que combinados con espacios de reflexión, acompañamiento y trabajo en red pueden favorecer la construcción de capital social orientado a la inclusión.” (p. 6). Este autor indica que

este tipo de aprendizaje ve las necesidades sociales como una oportunidad para fomentar retos cívicos que mejoren la realidad y que, al mismo tiempo, permitan analizar y comprender problemas sociales a fin de solucionarlos creativamente a través de acciones colectivas. Señala además que la participación inclusiva de los estudiantes, a pesar de su diversidad e interculturalidad, aportará para “la construcción de una sociedad más justa y solidaria” (p. 6).

La articulación de estos cuatro elementos se da en tanto la aplicación de la metodología de A+S permitirá que los estudiantes del curso Derecho del Niño y del Adolescente, de la Facultad de Derecho, en el marco de un proyecto multidisciplinario de responsabilidad social universitaria, desarrollen un vínculo significativo con una comunidad determinada y apliquen los conocimientos adquiridos en situaciones que beneficien a los niños y adolescentes que la integran. El impacto, tanto el que corresponde a este curso, como el del proyecto en su conjunto, se podría verificar a través de la construcción de instrumentos de evaluación apropiados.

Asimismo, se propone la instauración de una didáctica en la enseñanza del Derecho, concebida más como una actividad reflexiva y crítica, acorde con los cambios de la sociedad actual y no como una simple acumulación de conocimiento y memorización de las normas. Adicionalmente, la utilización de un entorno de aprendizaje híbrido permitirá incorporar al estudiantado con habilidades diferentes que no pudiera desplazarse a la comunidad seleccionada. Finalmente, todo lo anterior refuerza valores como la solidaridad, la empatía y la búsqueda del bien común.

Diseño de una sesión didáctica innovadora de una asignatura

SECUENCIA DE APRENDIZAJE 1

Carrera Profesional	:	Derecho
Curso	:	Derecho del niño y del adolescente.
Unidad Didáctica	:	IV - Legislación actual para la protección del niño y del adolescente
Modalidad	:	Virtual.
Año	:	2022 - I
Horas semestrales	:	64 horas lectivas
Créditos	:	4
Duración del Semestre	:	Dieciocho semanas.
Capacidad	:	Conoce las políticas de atención integral del niño y del adolescente.
Turno	:	Diurno.
Docente	:	N.N.
Periodo	:	Semana catorce.

Lugar

Campo	Aula del campus universitario. / Parroquia Espíritu Santo - Manchay
Aula	Virtual / Híbrida

CONTENIDOS

Conceptuales	Actitudinales
<p>Contribuir a que el alumno adquiera el conocimiento teórico-práctico de los principios y normas jurídicas que constituyen el Derecho del niño y adolescente.</p> <p>Contribuir al desarrollo de una cultura de la infancia que reconozca el interés superior del niño y el adolescente, así como sujetos de derecho.</p> <p>Orientar el desarrollo de una especialización profesional temática, capacitando al estudiantado de Derecho para el trabajo con y por la niñez.</p>	<p>Promover la sensibilización y la responsabilidad social, ante la problemática del niño y adolescente</p> <p>Desarrollar valores solidarios y cívicos.</p> <p>Desarrollar de habilidades interpersonales como trabajo en equipo, habilidades de comunicación, liderazgo</p> <p>Transferir aprendizajes académicos a la vida real.</p>

SECUENCIA METODOLÓGICA

MOMENTOS	ACTIVIDAD DOCENTE	ACTIVIDAD ESTUDIANTE	RECURSOS	DURACIÓN
Motivación	Presenta el curso y señala los criterios de	Reflexiona individualmente y elabora un	Zoom. Texto del	20 min.

SECUENCIA METODOLÓGICA

MOMENTOS	ACTIVIDAD DOCENTE	ACTIVIDAD ESTUDIANTE	RECURSOS	DURACIÓN
	evaluación. Realiza preguntas sobre el conocimiento de derechos de los niños y los adolescentes para establecer saberes previos.	diario reflexivo. Identifica las violaciones a los derechos de los niños y adolescentes que pudieran estar normalizadas.	curso.	
Proporcionar información	Presenta las políticas establecidas, vigentes.	Reflexionan y preguntan.	Zoom Comparten presentación	20 min.
	Presentación motivadora de un expositor externo: un especialista del Ministerio de la	Se establece un debate/diálogo. Participan en la validación virtual de contenidos y	Kahoot.	20 min.

SECUENCIA METODOLÓGICA

MOMENTOS	ACTIVIDAD DOCENTE	ACTIVIDAD ESTUDIANTE	RECURSOS	DURACIÓN
	Mujer y Poblaciones Vulnerables.	plantean preguntas.		
	Incentiva la participación del estudiantado para el análisis de un caso.	Analizan el caso. Se inicia con la lectura silenciosa del material.	Caso compartido a través de la intranet.	20 min
Desarrollo del trabajo grupal	Organiza grupos de trabajo.	Reflexionan e intercambian opiniones respecto al caso de estudio.	Zoom (breakout rooms).	1 h 10'
	Proporciona las instrucciones para el desarrollo del trabajo y los criterios de	Consensuan opiniones. Redactan propuesta de presentación en Jamboard.	Jamboard por grupos.	

SECUENCIA METODOLÓGICA

MOMENTOS	ACTIVIDAD DOCENTE	ACTIVIDAD ESTUDIANTE	RECURSOS	DURACIÓN
	evaluación.	Verifican que sus trabajos cumplan con los criterios de evaluación requeridos.		
Resolución de problemas y transferencia	Aclara conceptos. Absuelve consultas. Da inicio a la presentación de los materiales elaborados por cada grupo. Realiza una síntesis de los contenidos.	Presentan los trabajos grupales. Realizan una dinámica reflexiva y en sus diarios reflexivos toman nota de la retroalimentación que se les brinda.	Zoom (para compartir presentaciones).	40 min.
Evaluación	Evalúa la	Recuerdan y	Zoom.	10 min.

SECUENCIA METODOLÓGICA

MOMENTOS	ACTIVIDAD DOCENTE	ACTIVIDAD ESTUDIANTE	RECURSOS	DURACIÓN
	<p>internalización de conceptos.</p> <p>Evalúa la claridad del contenido de los materiales elaborados.</p> <p>Evalúa los contenidos desarrollados en los materiales.</p>	<p>comprenden los conceptos aprendidos.</p> <p>Expresan claramente los contenidos.</p> <p>Los contenidos cumplen con los criterios para ser utilizados con la comunidad.</p>	Mentimeter.	

EVALUACIÓN DE LOS APRENDIZAJES

Criterio de evaluación	<p>Para la evaluación final del curso se considerará:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dos exámenes: examen parcial y examen final. 2. Un trabajo de naturaleza grupal. 3. Nota conceptual del docente, teniendo en cuenta la
------------------------	---

asistencia y trabajos efectuados en clase.

Medios y Materiales Educativos	Montoya Chávez, Víctor Hugo; “Derechos fundamentales de los niños y adolescentes – el interés superior del niño y adolescente, y la situación de abandono en el artículo 4º de la Constitución”, Editora Jurídica Grijley, Lima – Perú, 2007. Valencia Corominas, Jorge; “Derechos humanos del niño” – Instituto Peruano de Derechos Humanos - RaddaBarnen; Lima – Perú; 1990. Código de los Niños y Adolescentes. Constitución Política del Perú de 1979 y de 1993.
--------------------------------	---

SECUENCIA DE APRENDIZAJE 2

Carrera Profesional	:	Derecho.
Curso	:	Derecho del niño y del adolescente.
Unidad Didáctica	:	IV - Legislación actual para la protección del niño y del adolescente.
Modalidad	:	Híbrida.
Año	:	2022 – I.
Horas semestrales	:	64 horas lectivas.
Créditos	:	4.
Duración del semestre	:	Dieciocho semanas.
Capacidad	:	Conoce las políticas de atención integral del niño y adolescente.
Turno	:	Diurno.

Periodo : Semana catorce.

SECUENCIA METODOLÓGICA

MOMENTOS	ACTIVIDAD DOCENTE	ACTIVIDAD ESTUDIANTE	RECURSOS	DURACIÓN
Motivación	Presentación del grupo de estudiantes a los miembros de la comunidad.	Se identifican por sus nombres. Los miembros de la comunidad se identifican por sus nombres. Realizan actividad participativa/ dialógica.	Zoom (para los estudiantes que no pueden desplazarse).	20 min.
	Realiza preguntas motivadoras sobre el conocimiento de derechos de los niños y los adolescentes.	Realizan preguntas dirigidas, propician intercambio de opiniones.	Dinámica para romper el hielo.	20 min.

SECUENCIA METODOLÓGICA

MOMENTOS	ACTIVIDAD DOCENTE	ACTIVIDAD ESTUDIANTE	RECURSOS	DURACIÓN
Proporcionar información	Se incentiva la participación del estudiantado, en el orden establecido (por número de grupo).	Presentan los contenidos preparados: a) los que participan de manera virtual, b) los que se encuentran en la comunidad	Zoom (para compartir presentación). Materiales elaborados en clase.	20 min.
		Responden las preguntas de los miembros de la comunidad.		35 min.
		Reparten el material elaborado e invitan a la		30 min.

SECUENCIA METODOLÓGICA

MOMENTOS	ACTIVIDAD DOCENTE	ACTIVIDAD ESTUDIANTE	RECURSOS	DURACIÓN
		comunidad a exponer las dudas que pudieran persistir.		
Evaluación	Se indica a la comunidad cuál será el tema a tratar en la siguiente visita.	Explican la forma de completar las encuestas de evaluación.	Zoom. Encuestas impresas.	15 min.
	Se solicita a la comunidad que complete la evaluación sobre la atención que recibieron.	La parte demostrativa está a cargo de los estudiantes que participan de manera virtual.		10 min.
		Reparten las encuestas de		15 min.

SECUENCIA METODOLÓGICA

MOMENTOS	ACTIVIDAD DOCENTE	ACTIVIDAD ESTUDIANTE	RECURSOS	DURACIÓN
		evaluación. Recogen las encuestas luego del tiempo establecido.		

1.1.3. Conclusiones

Las mejores estrategias de enseñanza-aprendizaje no serían efectivas si la persona que las aplica no realiza un trabajo planificado, ordenado y evaluado a cada paso. Para ello el docente debe cumplir una serie de pautas que le permitan enfrentar los cambios educativos de una manera coherente y eficaz. Utilizará técnicas y herramientas pedagógicas actualizadas, basadas en el conocimiento profundo de las teorías educativas y el uso de las tecnologías. Asimismo, reconocerá el valor de la diversidad y se comprometerá profesionalmente a apoyar a todo el estudiantado y les ofrecerá condiciones de aprendizaje propicias. Debe responder a la diversidad de los alumnos incrementando su participación en el aprendizaje, las culturas y las comunidades, reduciendo la exclusión en y desde la educación.

A la vez, las universidades deben superar el enfoque de *proyección social* y/o *extensión universitaria* con el que tradicionalmente han *apoyado* a la sociedad

y aplicar criterios inclusivos de gestión y responsabilidad social universitaria. Es tiempo de articular sus diversas áreas, bajo un enfoque holístico, en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social que genere impactos cuantificables. Debe capacitar a sus docentes, hacer investigación para el desarrollo del ámbito geográfico y económico de su influencia, desarrollar proyectos para solucionar los problemas desplegando a los estudiantes liderados por los docentes para que apliquen sus conocimientos y tecnologías. De este modo, ganan las dos partes: los estudiantes y docentes, quienes aplican lo aprendido y desarrollan la parte práctica de los conocimientos, y la sociedad que se beneficia con la solución de sus necesidades.

De las diferentes estrategias de enseñanza-aprendizaje, para el caso planteado se escogió la de Aprendizaje-Servicio porque al integrar el trabajo, el servicio y el aprendizaje permiten que los estudiantes asuman roles de responsabilidad que tengan un efecto positivo en la comunidad. Se utilizó, igualmente, las TIC porque el entorno de clases continúa siendo virtual y ello permite la incorporación de estudiantes con habilidades diferentes.

1.2. Trabajo 2 – Mejora del diseño didáctico de un curso en educación superior.

El segundo trabajo se elaboró como producto final del curso Innovaciones en la Enseñanza en Educación Superior. El objetivo se orientó hacia una propuesta de mejora en el diseño didáctico de un curso, a partir de la revisión y adecuación de sus componentes. El curso de Redacción y Ortografía se consideró para la innovación y aplicación de la metodología del aprendizaje-servicio, ya que tanto a nivel de entidades públicas, como privadas, está implícito el servicio a la comunidad, ya sea que se le denomine ciudadano o cliente, respectivamente. Para ello se revisó fuentes documentales que proporcionaron información relacionada.

De acuerdo a lo planteado en la respectiva rúbrica, el trabajo consideró una presentación que lo contextualizara, el planteamiento de una situación problemática que detallara qué se esperaba con la mejora del diseño didáctico, los referentes teóricos que sustentaran la posición de la autora y la respectiva propuesta de innovación que, a su vez, debía considerar los objetivos, los cambios esperados, la ejecución de la propuesta, el cronograma, los recursos a utilizar y la evaluación de la mejora didáctica.

Esta propuesta se desarrolló tomando como referencia los cursos que la autora ha tenido a cargo durante los últimos cinco años. Estos cursos formaron parte del Plan de Desarrollo de Personas (PDP) de diversas entidades públicas y, en tanto son de formación general, son transversales; es decir, están dirigidos a todos los servidores públicos, independientemente de su profesión o área de trabajo. Dentro de ellos destacan Redacción y Ortografía.

El desarrollar los mismos cursos, a lo largo de los años, puede llevar a la monotonía o a la rutina al momento del diseño. Sin embargo, no se debe perder de vista que existen formas y procesos para la variación de estos diseños. Se debe contemplar la naturaleza del curso, el contexto, las características de los estudiantes, los propósitos, la metodología, los recursos, la secuencia didáctica, el proceso de evaluación, entre otros. Todo ello permite repensar y proponer el rediseño, iniciándose la ruta para mejorar la práctica docente.

Los cambios en la didáctica y en los contenidos de los ejercicios que se desarrollan en las sesiones aportan no solo variedad en los textos utilizados, sino también la posibilidad de que los participantes incorporen la revisión de su producción escrita y de que pudieran interesarse en la lectura.

De aquí en adelante se muestra el trabajo desarrollado.

1.2.1. Presentación

La enseñanza de la ortografía, la gramática y la redacción está vinculada no solo con el conocer, sino también con el hacer, pues a partir del estudio de las reglas y de su aplicación práctica es que los estudiantes mejorarán sus competencias. Por lo tanto, se requiere tanto de la escucha como de la participación activa.

Los cursos de capacitación a los que se hace referencia en esta propuesta están dirigidos a servidores públicos de diversos niveles y forman parte del denominado Plan de Desarrollo de Personas (PDP) que las entidades elaboran y aprueban anualmente. De esta forma, temas como redacción y ortografía se incluyen en un bloque denominado Cursos Transversales y, una vez que los participantes están inscritos en ellos, la asistencia es obligatoria.

Como es natural, durante las clases presenciales, la interacción y dinámica eran tales que se lograba una participación plena. Sin embargo, en el contexto de la cuarentena decretada por la pandemia de COVID-19, a partir del 16 de marzo de 2020, esto se complicó. Si bien el uso de plataformas digitales como Zoom, Google Meets o Webex, para la realización de clases sincrónicas, fue una buena alternativa y permitió continuar con las capacitaciones, la inestabilidad del servicio de internet, la baja conectividad y el que no todos contaran con equipos apropiados o de uso exclusivo fueron aspectos que las dificultaron. Se debe recordar que, para optimizar el uso del ancho de banda del servicio de internet domiciliario, los estudiantes mantenían apagadas sus cámaras y desactivados los micrófonos. En las capacitaciones a cargo de la autora, la participación de muchos de ellos se limitaba a preguntar en el chat por el momento en el que se enviaría el enlace donde registrarían su asistencia.

Esto planteó interrogantes que se convirtieron en retos, que se renovaban con cada nuevo curso que se iniciaba: ¿los capacitadores deben conformarse con una participación activa mínima?, ¿cómo lograr la máxima asistencia y participación posibles?, ¿cómo optimizar las actividades para alcanzar los resultados de aprendizaje esperados?, ¿cómo engarzar lo que se aprende en el aula con el trabajo que realiza el servidor público?, ¿cómo engarzar el servicio a la ciudadanía con el contenido de un curso transversal?

Por ello se pensó en desarrollar dos estrategias. La primera relacionada con los ejercicios que se realizaban durante la clase, elaborándolos en base a textos que llamaran la atención de los asistentes y que estuvieran vinculados con su quehacer profesional o con otros que pudieran interesarles; esto debía aplicarse tanto a las

prácticas individuales como a las grupales. La segunda estrategia consistía en que los minutos iniciales de cada sesión fueran aprovechados integralmente, por lo que se decidió que en ellos se mostraría la mejor forma de desarrollar el último trabajo grupal realizado en la sesión anterior y se absolvería una o dos consultas sobre un trabajo de redacción, que les generara dudas y estuviera relacionado directamente con sus labores cotidianas.

Como se señaló al inicio, la enseñanza de la redacción es eminentemente práctica, al igual que la de la ortografía y la gramática. En el caso de los adultos, requiere además de motivación extrínseca e intrínseca para identificar los errores que se viene cometiendo, desaprender y reaprender. Asimismo, la función docente es lograr que los estudiantes alcancen los resultados de aprendizaje, nada es más importante. Por ello, se pensó en buscar alternativas que motivaran no solo la atención y participación en clase, sino que fueran lo suficientemente significativas como para motivar la lectura y generar un aprendizaje continuo. De igual forma, lo aprendido se reflejaría en los productos que elaboraran en sus respectivas unidades orgánicas, agregando valor a su trabajo y mejorando su compromiso con el servicio de calidad que deben entregar a la ciudadanía. Esta es también una forma de Aprendizaje-Servicio (A+S), una manera de aprender haciendo, incluso para aquellos que pudieran no tener contacto directo con el ciudadano, en tanto hay una reflexión sobre los contenidos y una proyección del resultado, directa o indirectamente, hacia el cumplimiento de los objetivos de la unidad orgánica en la que se desempeñan.

1.2.2. Situación problemática

Luego de la declaratoria del estado de emergencia sanitaria y de la inamovilidad obligatoria a nivel nacional, decretadas el 8 y el 16 de marzo de 2020, respectivamente, las entidades públicas empezaron a solicitar servicios de capacitación a partir del segundo semestre de 2020. Se podría decir que este fue un periodo de reconocimiento y adaptación a lo que se dio en llamar *una nueva realidad*. Durante estos meses la autora solo impartió dos cursos de redacción y ortografía, uno en setiembre y otro en octubre. Cada curso se programó con una duración de cuatro sesiones, de tres horas cada una y los horarios de las capacitaciones se fijaron a partir de las 18:00 h luego de culminada la jornada laboral que, por esas fechas, implicaba la realización de trabajo remoto o mixto.

Durante el año 2021, los cursos que impartió la autora se incrementaron a siete, entre marzo y octubre; cada curso contó con ocho sesiones programadas, de tres horas cada una, también fuera de la jornada laboral. Finalmente, de febrero a setiembre del 2022 se impartió otros siete cursos. Sin embargo, para el 2022 el número de sesiones se redujo a seis, aunque la duración de cada sesión se mantuvo en tres horas. Respecto de los horarios se debe señalar que un curso se realizó dentro de la jornada laboral, mientras que el resto se desarrolló fuera de ella.

Los participantes fueron servidores públicos de distintas entidades y de diferentes niveles; tales como especialistas, analistas, asistentes y operadores de archivo. El rango de edad fue variable, al igual que las profesiones. Sin embargo, en este último punto se identificó la presencia de abogados, ingenieros, administradores, archiveros, secretarias y técnicos en computación. En relación con

los sectores de los que provenían los servidores públicos encontramos que pertenecían a Salud, Pesca, Transportes y Comunicaciones, y Energía y Minas.

Respecto del número de participantes por curso se debe señalar que sí hubo un cambio significativo. Mientras que los dos cursos del 2020 se impartieron con diez participantes cada uno, lo que obviamente facilitó el desarrollo de las sesiones, los que se llevaron a cabo a partir de marzo de 2021 contaron con cincuenta inscritos, en promedio. Es posible que esto se debiera a que la Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir) (2020) aprobó que era posible:

[...] gestionar la adecuación de las capacitaciones planificadas a la modalidad virtual, como por ejemplo a través de cursos MOOC entre otros que se desarrollen con el uso de plataformas virtuales de aprendizaje, u otros mecanismos que permitan continuar brindando la formación laboral necesaria para desarrollar conocimientos y competencias de los servidores civiles. (p. 33)

Posteriormente, en diciembre de 2022 se aprobó la Ley 31632 – Ley que dispone medidas para garantizar los derechos de los trabajadores afectados por las disposiciones legales implementadas durante la emergencia sanitaria provocada por la COVID-19 (Congreso de la República, 2022), dirigida tanto al sector público, como al privado. En ella se señaló que una de las formas para compensar las horas que se hubiera acumulado bajo la modalidad de licencia con goce de haber, durante el periodo de cuarentena, podría ser con horas de capacitación desarrollada fuera de la jornada laboral.

Los cursos que contaron con diez participantes no generaron mayor problema, en cuanto a la participación e interacción docente/estudiante, la mayoría

de las cámaras se encontraban prendidas o se encendían para responder las preguntas de la docente. No obstante, el incremento a cincuenta asistentes supuso no solo inconvenientes, sino principalmente retos. El más importante fue lograr el aprendizaje y la participación activa de la mayoría de los asistentes, lo que implicó reflexionar en la búsqueda de una modificación en la estrategia didáctica.

Al ser tan numerosos los participantes las cámaras se encendían únicamente cuando planteaban preguntas o cuando las respondían, aunque no siempre; en algunas oportunidades solo se escuchaba la voz del/de la participante. Muchas veces, por ejemplo, se planteó una pregunta directa que quedó sin respuesta; ¿la razón? el participante ingresaba a la sesión, pero se encontraba en camino a abordar el transporte público o ya lo había abordado y no podía activar el audio y la cámara o realizaba actividades en casa y desatendía la clase. En los primeros dos cursos de 2021, según los apuntes de clase, solo ocho personas por sesión, esto es el 16 % de los asistentes, participaron activamente. El resto del tiempo el silencio y la oscuridad eran la constante; la presencia ausente de los asistentes era la constante que acompañaba a la docente.

Como responsable de impartir los cursos la autora debía cumplir con el temario aprobado por la entidad; pero además era menester que aprendieran. Las interrogantes seguían siendo las mismas que en las clases presenciales ¿cómo motivarlos?, ¿cómo lograr que participen?, ¿cómo lograr que asistan a la clase desde el primer minuto? En opinión de la autora, la respuesta no se limitaba al uso de herramientas digitales o al uso de estrategias didácticas con un mayor componente lúdico.

1.2.3. Referentes teóricos respecto de la redacción

Si se intenta rastrear el origen de las dificultades para la redacción tal vez podríamos concluir que van de la mano con las dificultades para la lectura. Lo cierto es que una arrastra a la otra y el estudiantado llega a la universidad —y sale de ella— con limitaciones para alcanzar una producción escrita de nivel intermedio.

En ese orden de ideas, Ñañez y Lucas (2017) realizaron un estudio con la finalidad de conocer cuál es el nivel de redacción de textos académicos de un grupo de ingresantes universitarios para luego proponer la implementación de acciones de mejora. Se trató de un estudio etnográfico, que utilizó la observación participante y la entrevista no estructurada como técnica e instrumento de recojo de información. Utilizaron también el estudio de casos, en el que a partir del razonamiento inductivo generaron hipótesis y relaciones. El software utilizado para el procesamiento del análisis cualitativo de datos fue el MAXQDA. Se consideró como sujetos de esta investigación a 240 estudiantes ingresantes quienes cursaban Comunicación I, del programa de Estudios Generales de la Universidad Nacional de Cañete; matriculados en la Escuela de Ciencias Empresariales, orientados hacia las carreras profesionales de Administración, Contabilidad y Administración de Turismo y Hotelería. Los resultados mostraron las serias dificultades que presentaron para la redacción de textos académicos con características como claridad, precisión y coherencia. Asimismo, se determinó que desconocían aspectos como las etapas de la redacción, casos de concordancia, barbarismos, redundancia, homofonía y uso adecuado de marcadores textuales.

De otro lado, Platas-García et ál. (2020) realizaron un estudio relacionado a los procesos de escritura de investigadores que pertenecen al Sistema Nacional de

Investigadores de México, procesos que están relacionados directamente con la escritura de artículos científicos. Esta investigación se abordó desde un enfoque cuantitativo y utilizó un cuestionario digital compuesto por dos secciones: la primera para conocer la frecuencia de uso de los subprocesos relacionados con la escritura de artículos científicos y la segunda con aspectos relacionados con el proceso de escritura; el instrumento de recojo de información fue evaluado mediante el juicio de cinco expertos. Se consideró como sujetos de esta investigación a doce participantes quienes durante el 2018 eran miembros del SNI, nivel 1. Los resultados se tradujeron en recomendaciones para la redacción científica, ya sea que se trate de investigadores consolidados como en formación, relacionadas con el proceso de planificación, la transcripción de la información, revisión, orden de los autores, características de los propios artículos, hábitos de lectura y sugerencias a los estudiantes.

Díaz y Mateo (2015) señalan también que la lectura y la redacción son espacios de formación continua indispensables en el nivel superior. Para ello realizaron una investigación descriptiva, cuantitativa, de tipo no experimental y transeccional. Los sujetos del estudio fueron estudiantes de ingeniería y profesores, con una muestra de 59 y once sujetos, respectivamente. El instrumento utilizado fue un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas, veintidós preguntas para estudiantes y dieciocho para docentes. Los resultados de la investigación demostraron la necesidad de que se mejore las competencias en lectura y redacción, con la finalidad no solo de incrementar sus habilidades, sino también su rendimiento académico.

Como vemos, las dificultades para la redacción y la lectura, que señalan los autores de las investigaciones revisadas, son una constante. Pero estas materias son de suma importancia para el desempeño del futuro profesional, ya que no se trata solo de aprender a redactar o mejorar la ortografía para aprobar un curso a nivel de pregrado y avanzar hacia la obtención del grado. El desarrollo profesional y el poner los conocimientos al servicio de la ciudadanía dependen en gran medida de la capacidad de análisis y síntesis que se alcance, se debe aprender a plantear y desarrollar argumentos, con claridad, precisión, coherencia y una ortografía estándar, además de concisión.

En la Tabla 2 se ha resaltado en negrita los elementos que los autores mencionados han relacionado con la redacción; los otros están vinculados con la lectura.

Tabla 2

Elementos de redacción y lectura

Ñañez y Lucas (2017)	Platas-García et ál (2020)	Díaz y Mateo (2015)
Claridad	Proceso de	Mejorar competencias
Precisión	planificación de la	en lectura y
Coherencia	redacción.	redacción.
Etapas de la redacción	Revisión.	
Gramática	Hábitos de lectura.	
Ortografía		

Se espera además que algunos profesionales realicen investigaciones o se dediquen a la docencia en diversas instituciones de educación superior, sean estas universitarias o sectoriales. Asimismo, en sus centros de labores deberán preparar informes técnicos y otros documentos que irán complejizándose conforme avancen en su línea de carrera y en la asunción de responsabilidades. Finalmente, la formación continua —como parte de la vida profesional— requerirá que cuenten con estas habilidades.

1.2.4. Propuesta de innovación

Objetivos

Objetivo general

Mejorar el diseño didáctico de un curso implicando el uso de herramientas digitales y el aprendizaje-servicio, que permitan la participación activa del asistente, su vinculación con el medio laboral y refuercen su compromiso como servidor público.

Objetivos específicos

- Implementar el uso de herramientas digitales para promover la participación activa del participante.
- Diseñar actividades de aprendizaje vinculadas con el medio laboral y con el compromiso del servidor público.
- Promover la lectura de textos distintos de aquellos relacionados con su quehacer profesional, una vez concluidas las sesiones de aprendizaje sincrónicas.

Cambios esperados

- Mayor involucramiento de los estudiantes en las actividades de las sesiones sincrónicas de aprendizaje.
- Reflexión crítica sobre los productos que elabora en el ejercicio de la función pública.

Ejecución de la propuesta

Las acciones que se requirió para la ejecución de la propuesta debieron ser realizadas antes del inicio de las sesiones sincrónicas del curso y se ajustaron, luego de la primera sesión, considerando que existe un margen para la incorporación de nuevos participantes. Asimismo, se realizó ajustes en el enfoque metodológico de las sesiones y en el diseño de los materiales de acuerdo a los intereses de los asistentes y a su quehacer profesional.

Antes de la primera sesión

El trabajo previo tomó en cuenta diversas consideraciones, estas se detallan a continuación.

1. Identificación de la composición del grupo. Se solicitó a la coordinadora del curso un listado detallado de los participantes, que debía incluir la identificación de la unidad orgánica en la que trabajaban, la denominación del puesto y su profesión.
2. Composición del grupo. En función a la unidad orgánica, la denominación del puesto y la profesión se estableció la composición de la clase y se determinó el porcentaje de ejercicios que debía prepararse de manera que fueran significativos para todo el grupo.

3. Selección de textos. Se seleccionó extractos de novelas o cuentos vinculados a las profesiones u ocupaciones de los participantes. Se consideró que debían utilizarse tanto en los ejemplos de la parte teórica, como en los ejercicios que se realizaría en clase, ya fueran grupales o individuales, así como en los que se señalaría como tareas individuales.
4. Preparación de ejercicios. Se revisó que hubiera correspondencia entre los ejercicios y los aspectos teóricos que se desarrollaría en cada sesión.
5. Revisión y validación de ejercicios. Se verificó que los ejercicios no presentaran ambigüedades y que su nivel de dificultad fuera creciente.
6. Elaboración de las presentaciones. Se incorporó los ejercicios seleccionados en las diapositivas correspondientes a cada sesión.

Al inicio de la primera sesión

7. Se solicitó a los/las participantes una breve presentación personal. Debían señalar su nombre, un tema de redacción u ortografía que quisieran revisar y su afición o pasatiempo favorito. De esta forma, se conoció el interés del grupo en relación con la temática a revisar y se agrupó las aficiones o pasatiempos, como base para continuar con la búsqueda de lecturas significativas. Se consideró importante que esta presentación fuera verbal, a pesar del tiempo que pudiera insumir, en tanto era una oportunidad para vencer el temor a encender el micrófono y participar.

Antes de concluir la primera sesión

8. Se les indicó que la siguiente clase se iniciaría con la revisión de la teoría, a partir de del último ejercicio grupal realizado.
9. Se precisó que se realizaría la revisión de uno o dos textos auténticos, cuya redacción les ocasionara dudas. Se ha denominado textos auténticos a aquellos documentos que los participantes pudieran haber elaborado en sus respectivas unidades orgánicas, como informes, oficios, resoluciones, etcétera y que quisieran revisar a la luz de los nuevos aprendizajes.

Al finalizar la primera sesión

10. Se realizó los ajustes de contenidos, de acuerdo a la composición del grupo.

Luego de culminado el curso

11. Evaluación de pertinencia de los ejercicios. Se revisó cuáles fueron los ejercicios que motivaron una mayor participación de los asistentes con la finalidad de crear un banco de ejercicios. Sin embargo, en este aspecto es importante retarse y continuar buscando e implementando propuestas innovadores, con un enfoque de evaluación formativa.

1.2.5. Cronograma

Plazo	Antes del inicio de clase							1. ^{ra} sesión	Luego 1. ^{ra} sesión	Una vez finalizado el curso
	Día 7	Día 6	Día 5	Día 4	Día 3	Día 2	Día 1			
1. Composición del grupo										
2. Determinación de tendencias en la composición del grupo										
3. Selección de textos										
4. Preparación de ejercicios										
5. Revisión y validación de ejercicios										
6. Elaboración de PPT										
7. Presentación										

	Plazo	Antes del inicio de clase							1. ^{ra} sesión	Luego 1. ^{ra} sesión	Una vez finalizado el curso
		Día	Día	Día	Día	Día	Día	Día			
Actividades		7	6	5	4	3	2	1			
personal, temas de interés y pasatiempos o aficiones.											
8. Pautas para el inicio de siguientes sesiones.											
9. Ajuste de contenidos (ejercicios)											
8. Evaluación de pertinencia de ejercicios											

Recursos

Temario

El temario del curso es sugerido por el centro o unidad de capacitación que brinda el servicio y aprobado por la unidad de Recursos Humanos de la entidad responsable. Es importante mencionar que en este tipo de capacitaciones el docente

no propone el temario, aunque sí se puede abordar algunos puntos adicionales relacionados, que se considere de importancia para el aprendizaje.

Textos auténticos

En esta propuesta se denominó textos auténticos a aquellos preparados en el entorno de trabajo de los y las participantes, no con la finalidad de presentarlos en clase sino para cumplir con las funciones encomendadas como servidores públicos. No tenían que ser textos completos, podía tratarse de párrafos de oficios o informes o bien correos electrónicos cuya redacción les ocasionara dudas. La propuesta de revisión de estos textos auténticos otorgó un beneficio adicional a los primeros minutos de la clase. Fue la oportunidad de aclarar dudas en la construcción de textos, cuyo contenido fuera de utilidad no solo para quien consultaba, sino para todos los participantes ya que se corregía la construcción de oraciones, ortografía y puntuación, además de la aplicación del formato que correspondiera según el tipo de texto. Aquí aparece también la metodología del Aprendizaje-Servicio, aprender o mejorar las competencias mientras se cumple la función del puesto.

Otra forma de utilización de textos auténticos fue la revisión de contenidos publicados en las páginas web de las entidades para las que trabajaban los y las participantes. De esta manera, identificaban lo que no estaba redactado adecuadamente y podían proponer mejoras a las áreas respectivas.

Personalización de materiales

De otro lado, la personalización de los materiales relacionándolos con las profesiones de los y las participantes conlleva que miren la carrera que eligieron y a sí mismos de forma diferente. Se busca que se identifiquen con los textos de ensayos, novelas o cuentos relacionados con el área o áreas en las que trabajan, con

sus profesiones o con sus ocupaciones. En el Anexo 5 se verá algunos ejemplos de los ejercicios preparados para grupos de abogados e ingenieros pesqueros.

Esta personalización también se utiliza en los ejercicios grupales. Uno de ellos consiste en organizar un número determinado de oraciones, cuya complejidad varía de acuerdo a la sesión en la que se utiliza; si es al inicio será relativamente sencilla, pero si se utiliza hacia el final del curso se habrá incorporado los nuevos aprendizajes y su complejidad será mayor. El número de párrafos resultantes dependerá del conocimiento que haya adquirido el grupo y la forma en que realice el trabajo. Se establecerá un tiempo para el desarrollo del ejercicio y se asignará una insignia al grupo que concluya antes de lo previsto; sin embargo, se especifica que la insignia puede perderse si las oraciones están ordenadas incorrectamente. Antes de la presentación plenaria, donde se brindará retroalimentación, se les solicita que, a través de un mensaje directo en el chat de la plataforma, remitan el archivo con el trabajo terminado. Se debe señalar que, solo para este ejercicio, la composición de los grupos se mantenía invariable a lo largo del curso y el grupo que acumulaba cinco insignias obtenía un punto adicional en la nota de participación. El componente lúdico del otorgamiento de insignias (que pudieran traducirse en una mejora en algún aspecto de la calificación) se torna un elemento importante para la motivación de los participantes. En el Anexo 6 se muestra ejemplos de ejercicios de este tipo.

Herramientas digitales

Se considera también que el uso de herramientas digitales, complementarias a la plataforma utilizada para las clases sincrónicas, agilizará las sesiones. Se utilizó Kahoot, Jamboard, Mentimeter y videos de YouTube, entre otras, cuando fue

posible. Otro aspecto que se tomó en cuenta fue la variación en el uso de dichas herramientas y del orden de las actividades durante la sesión, para no caer en la monotonía o en la predictibilidad. El uso de algunos de estos recursos se refleja en las sesiones de clase. En el Anexo 7 se presenta una de ellas.

Se debe señalar que en uno de los cursos hubo problemas con el uso de herramientas digitales, los que no pudieron solucionarse. Aconteció con el grupo que tuvo las sesiones durante el horario de trabajo (por las mañanas). Ellos se encontraban desarrollando sus funciones laborales y debían hacer un alto para participar en las clases. Con este grupo no fue posible realizar ninguna de las actividades en las cuales se había considerado el uso de herramientas digitales, ya que las computadoras asignadas a los servidores públicos tienen dispositivos de seguridad que bloquean el acceso a sistemas, aplicaciones o páginas distintas a las aprobadas por la Unidad de Tecnologías de la Información de la entidad.

1.2.6. Evaluación

En este punto debe entenderse que se trata de la evaluación de la propuesta y no de la evaluación del aprendizaje de los participantes. Esta última se realiza en base a un banco de preguntas con el que cuenta la institución capacitadora, acopiado a partir de los distintos cursos similares dictados en los últimos tres años y mide el aprendizaje en función del temario que se planteó inicialmente.

La evaluación de la propuesta se realizó validando el incremento no solo de la participación individual y grupal, sino también de la puntualidad en el ingreso a las sesiones. De igual forma, se tomó en cuenta el número de participantes interesados en revisar documentos que habían preparado en el ejercicio de sus funciones.

Según los apuntes de clase de la autora, la participación activa para las dos primeras sesiones del año 2021 fue del 16 %, en promedio, considerando tanto la oral como la escrita (chat). Esta cifra subió al 30 % en la segunda sesión y al 40 % a partir de la tercera sesión, porcentaje en el que se estabilizó.

El ingreso puntual fue cercano al 95 %, a partir de la segunda sesión y se mantuvo en ese porcentaje. En todas las sesiones se revisó dos textos auténticos y los propios participantes se organizaron para que no fuera el/la mismo/a servidor/a quien solicitara la revisión de su material en todas las sesiones.

A nivel grupal, el realizar este ejercicio (consiguiendo insignias por terminar a tiempo) ayudó a los estudiantes a optimizar la gestión del tiempo asignado para el desarrollo de la tarea, ya que todos deseaban contar con una insignia. Adicionalmente, cuando corroboraron que podían perderla por los errores cometidos, empezaron a realizar el control de calidad de su trabajo, con lo que incorporaron el último componente del proceso de redacción: la revisión.

Al finalizar el curso los participantes cumplieron una encuesta de satisfacción, con la que se evaluó, utilizando una escala de Likert, aspectos relacionados con el servicio de capacitación brindado y el desempeño del/de la docente. En tanto no consideraba contenidos por ser únicamente una encuesta de satisfacción por el servicio recibido, en junio de 2021 se solicitó que se incorporara las siguientes preguntas:

- ¿Los textos utilizados en las clases y en los trabajos individuales y grupales le ayudaron a comprender la teoría?
- ¿Aplicó lo aprendido en clase en su trabajo cotidiano?
- ¿Leería, de manera recreativa, alguno de los textos utilizados en clase?

Estas preguntas se añadieron en el año 2022 y está pendiente la entrega de los resultados, aunque extraoficialmente se informó a la autora que estos habían sido satisfactorios.

Es posible señalar que esta innovación metodológica es una experiencia enriquecedora para ambas partes: docente y participantes. A lo largo del trabajo se ha explicado cuáles serían los beneficios que le brindaría a los y las participantes, pero no se ha indicado cuál sería el impacto en el/la docente. Se considera que la preocupación por proporcionar material relacionado con el quehacer cotidiano de los y las participantes significaría un mayor tiempo de lectura, ya sea de ensayos, artículos, historia, literatura, etcétera, todos ellos relacionados con las diferentes profesiones que pudieran tener. Luego, se debe ponderar si los textos seleccionados son lo suficientemente motivadores como para llamar la atención de los y las participantes y estimular su asistencia, intervención en clase y, sobre todo, su aprendizaje.

1.3. Trabajo 3 – Análisis de la situación de una universidad privada del centro del Perú.

1.3.1. Presentación

En el marco del curso Gestión y Liderazgo de Instituciones de Educación Superior se planteó al estudiantado revisar el accionar de una institución educativa del ámbito nacional. Luego de un análisis de pros y contras el grupo se decantó por una universidad privada, ubicada en la región de Huánuco.

Se consideró que en esa región es la única universidad privada licenciada por la Superintendencia Nacional de Educación Superior (SUNEDU); su tipo de gestión: privada asociativa; es decir, sin fines de lucro. Por último, se tuvo en cuenta la información que se encontró en el portal web institucional, así como en el de la SUNEDU (2019a).

La metodología de trabajo que se desarrolló a lo largo del curso permitió un análisis pautado, que se enriqueció a través de la comparación con sus principales competidoras, dos universidades estatales de prestigio a las que denominaremos Universidad Estatal 1 (UE1) y Universidad Estatal 2 (UE2). Este ejercicio permitió apreciar aspectos que se hubiera pasado por alto si únicamente se hubiese mirado la institución educativa que se estudiaba.

Finalmente, la identificación de los puntos críticos y las subsiguientes propuestas de mejora, fueron consecuencia del análisis previo. Se considera que esta universidad privada tiene potencial y capacidad para ser un referente importante tanto a nivel de la región Huánuco, como de la macrorregión central del Perú, en el mediano plazo.

De sostener el esfuerzo desplegado para lograr el licenciamiento y de acompañarlo con acciones concretas relacionadas con la investigación, la mejora de las capacidades didácticas de sus docentes y proyectos transversales de responsabilidad social universitaria se posicionaría como una institución educativa importante. Si a eso le suma la renovación del licenciamiento habrá dado un gran paso en su camino hacia la excelencia.

1.3.2. Parte 1: institución superior universitaria elegida

La institución educativa que se escogió fue una universidad privada del centro del Perú. Se tuvo en cuenta su ubicación en la macrorregión centro y la abundante información que se encontró en el portal web institucional (UPH, 2023a), lo que facilitó su ubicación y análisis.

Breve reseña histórica

Como señala Zevallos (2019) esta universidad inició sus actividades en la región de Huánuco, Perú, en junio de 1984 y debió su nombre a un ilustre pensador y humanista peruano. El 5 de junio de 1989, mediante la Ley n.º 25049 realizó un primer cambio de nombre y, finalmente, el 9 de diciembre de 1997, la Ley N.º 26886, modificó el segundo artículo de la Ley n.º 23851 y adoptó su denominación actual. Es persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro y su fundadora fue una asociación promotora de la región.

Inició funciones el 24 de mayo del 2001, luego de que la Resolución N.º 1148-2001-ARN de la Asamblea Nacional de Rectores, declarara que había concluido con la respectiva evaluación. En base a ello constituyó sus órganos de gobierno de acuerdo a lo que señalaba la Ley Universitaria n.º 23733.

Posteriormente, el 6 de junio de 2019, la SUNEDU (2019a) le otorgó el licenciamiento tras corroborar el cumplimiento de las condiciones básicas de calidad exigidas. Dicha autorización tiene validez por seis años.

Gestión estratégica

Misión

Formamos profesionales de alta calidad académica humanística, científica y tecnológica, con sensibilidad para contribuir al desarrollo de la región y el país; realizamos investigación comprometida con el desarrollo académico, la formación profesional y la solución de los problemas de nuestra sociedad; crecemos respetando el medio ambiente y en armonía con el entorno natural de nuestra zona de influencia. (UDH, 2018b, p. 14)

La misión es amplia y desarrolla lo que se expresa en la visión. Se consideró que debería acotar su alcance a la comunidad macrorregional centro y realizar las precisiones necesarias a fin de que sea más directa y breve. En la Tabla 3 las sugerencias de redacción figuran entre corchetes y se colocó en negrita aquello que se estimó debía modificarse.

Tabla 3

Análisis de la misión de una universidad privada de Huánuco

Preguntas de análisis	Misión
¿Quiénes somos?	No precisa
¿A qué nos dedicamos?	Formamos profesionales... Realizamos investigación...
¿Cuál es nuestra razón de ser?	Formar profesionales...

Preguntas de análisis	Misión
	contribuir al desarrollo de la [macrorregión centro] y el país... realizar investigación... la solución de los problemas de nuestra sociedad...
¿Por qué existimos?	Para desarrollo académico, la formación profesional y la solución de los problemas de nuestra sociedad
¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?	para contribuir al desarrollo de la [macro]región [centro] y el país
¿Para quién lo hacemos	Para nuestra zona de influencia [la macrorregión centro]
¿Cómo lo hacemos?	[con] alta calidad académica humanística, científica y tecnológica, con sensibilidad [...]; [...] respetando el medio ambiente y en armonía con el entorno natural [...].
¿En qué nos diferenciamos?	En que lo anterior se realiza con sensibilidad, compromiso y respeto.

Visión

Universidad acreditada, con excelencia académica en la formación profesional humanística, científica y tecnológica, ecológicamente sustentable; líder en el desarrollo regional y nacional. (UDH, 2018b, p. 14)

Se realizó un análisis de la visión utilizando la herramienta proporcionada en clase. Se consideró que responde a las preguntas de la columna de la izquierda; sin embargo, su proyección es muy amplia y podría ser difícil de alcanzar. Se debe tener en cuenta que la visión tiene una duración de mediano plazo (cinco años aproximadamente) y el logro del liderazgo a nivel nacional podría tomar mayor tiempo. Por ello se estimó pertinente acotarlo a la comunidad macrorregional centro. En la Tabla 4 las sugerencias de redacción figuran entre corchetes y se colocó en negritas aquello que se estimó debía modificarse.

Tabla 4

Análisis de la misión de una universidad privada de Huánuco

Preguntas de análisis	Misión
¿Qué y cómo queremos ser dentro de unos años?	líder en el desarrollo [macro]regional [centro] y nacional .
¿En qué nos queremos convertir?	universidad acreditada, con excelencia académica en la formación profesional
¿Qué valores respetamos?	humanística, científica y tecnológica, ecológicamente sustentable
¿Para quién hacemos lo que hacemos?	[Comunidad macrorregional centro] y nacional .

Valores

Los valores institucionales declarados en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2018-2023 son valores humanistas que se reflejan en la misión y visión. Asimismo, tienen correlación con lo que se declara en el Modelo Educativo. En el

PEI (UDH, 2018b, p. 15) declararon como valores la búsqueda de la verdad, la honestidad, la solidaridad, la identidad institucional y la creatividad.

Objetivos estratégicos

En el PEI 2018-2023 (UDH, 2018b) se señala diecisiete objetivos estratégicos que están relacionados con los fines de la universidad (UDH, 2018a). Se aprecia que ocho de ellos son parte de las estrategias ofensivas, seis de las de reorientación, uno como estrategia defensiva y dos de supervivencia. Los objetivos estratégicos se reflejan tanto en la misión, como en la visión; la correlación que existe entre ellos puede verse en el Anexo 8, en el cual se agrupó los objetivos estratégicos en cuatro grandes grupos.

Grupos de interés

De acuerdo a lo que se precisa en los documentos revisados (UDH, 2018a, 2018b) son siete:

- **Postulantes:** a quienes se ofrece carreras acordes con las necesidades regionales y se brinda apoyo para la planificación de su formación profesional.
- **Estudiantes:** a quienes se les forma en competencias específicas que les permitirán mejor desenvolvimiento y colocación en el mercado laboral, brindándoles condiciones de calidad educativa que permiten su desarrollo profesional pleno.
- **Egresados:** los estudiantes que aprobaron todas las materias y a quienes la universidad apoya en su inserción en el mercado laboral a través de las bolsas de trabajo.

- Docentes: los facilitadores del proceso de enseñanza aprendizaje, presencial y virtual, para que el estudiante consiga aprendizajes significativos a través de la solución de situaciones problemáticas de la realidad, y adquiera competencias intelectuales, procedimentales y actitudinales.
- Personal administrativo: personal capacitado, responsable de la ejecución de los procesos de soporte a la función educativa.
- Sociedad: comunidad atendida por la universidad en la solución de sus problemas, a través de la provisión de egresados calificados y del permanente intercambio de conocimientos y experiencias relacionadas con la búsqueda del bien común.
- Estado peruano: a través de los entes reguladores de la educación superior y como beneficiario de la formación de sus ciudadanos.

Liderazgo

En diferentes puntos del PEI 2018-2023 (UDH, 2018b) se declara el liderazgo de autoridades, docentes y estudiantes. Asimismo, se ve expresado de manera transversal en las declaraciones de la misión y la visión institucionales.

Sin embargo, se considera que esto debería hacerse de manera más directa, de forma que genere un compromiso que involucre a toda la comunidad universitaria; en particular, en aspectos como desarrollo del conocimiento, la investigación y acciones de responsabilidad social universitaria.

Modelo educativo

Para Tünnermann (2008), citado en Fresán et ál (2017), el modelo educativo es un componente de la planificación estratégica que, en base a aspectos como la

visión, la misión y los valores de una institución educativa, señalará la ruta para hacer realidad los fines educativos.

En ese sentido, el Modelo Educativo (2023b) formó parte del PEI desarrollado con fines de licenciamiento y se sustentó en la oferta educativa. Se considera que se trabajó adecuadamente los principios y fines, en función a los diez componentes que identifica (véase Figura 1). Esos componentes, junto con los valores declarados, son los que dan solidez a la oferta educativa y son el estudiante (postulante/estudiante/egresado), los docentes universitarios, el personal que cumple funciones administrativas, la oferta educativa, la investigación, lo relacionado con la proyección social y la extensión universitaria, la gestión de la calidad, la internacionalización, la infraestructura, el equipamiento, las tecnologías de información y, por último, el bienestar universitario.

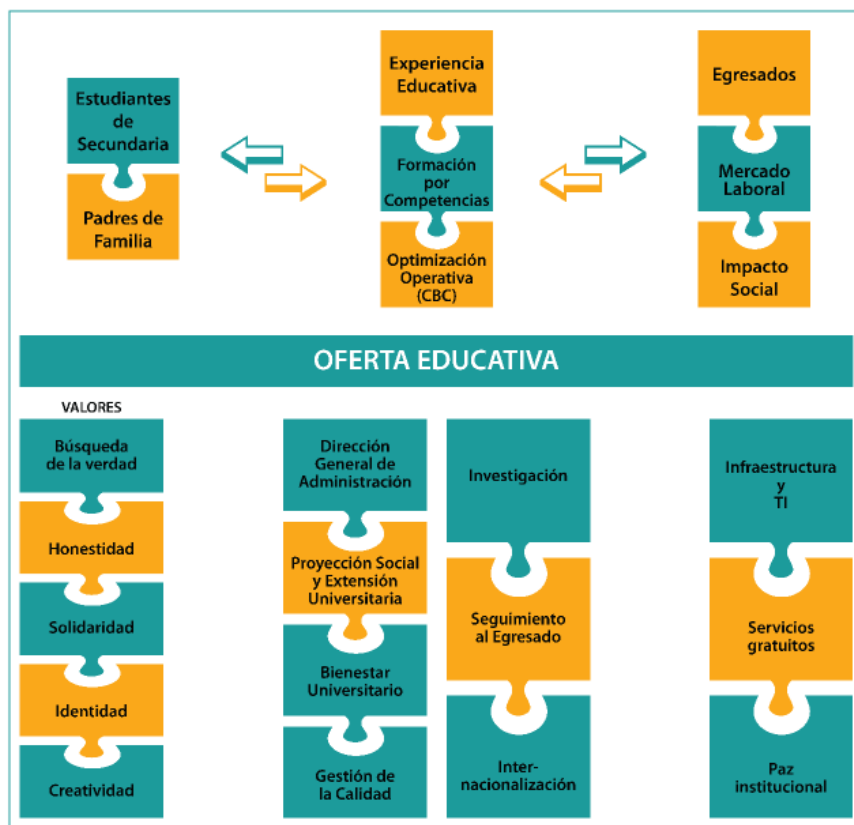
En cuanto a los fines (UDH, 2023b) estos son que la universidad considere la creación intelectual como elemento fundamental, que se contribuya al desarrollo local y nacional a partir del desarrollo de una investigación formativa, que la formación profesional sea de calidad, que tanto la proyección social como la extensión universitaria aporten en la solución de los problemas de la macrorregión, que se alcance la acreditación de las escuelas profesionales, que se consiga la internacionalización de la actividad educativa, que institucionalmente sea considerada como dinamizadora de la economía regional y que la oferta educativa que se ofrezca sea de calidad, con un costo que se adecúe a la realidad económica de la macrorregión centro.

Por último, como principios declararon que la universidad está estrechamente ligada a la sociedad, el respeto a la dignidad humana y a los

estudiantes en tanto son la razón de ser de la institución. Asimismo, la superación de la persona a través de la búsqueda de la verdad, una comunidad universitaria que practica principios democráticos, una convivencia armoniosa entre la universidad y la sociedad a partir de la práctica de valores que la orienten, la tolerancia hacia el pensamiento social, político y económico diverso. Finalmente, la práctica de la solidaridad no solo entre los miembros de la comunidad universitaria, sino también con la sociedad.

Figura 1

Modelo educativo de una universidad privada del centro del Perú



Fuente: UDH, 2023b.

Organigrama

En el organigrama actual (véase Figura 2) (UDH, 2023c) se muestra las tres grandes áreas funcionales de esta universidad privada: la gestión administrativa, la gestión de formación de los estudiantes y la gestión de la investigación.

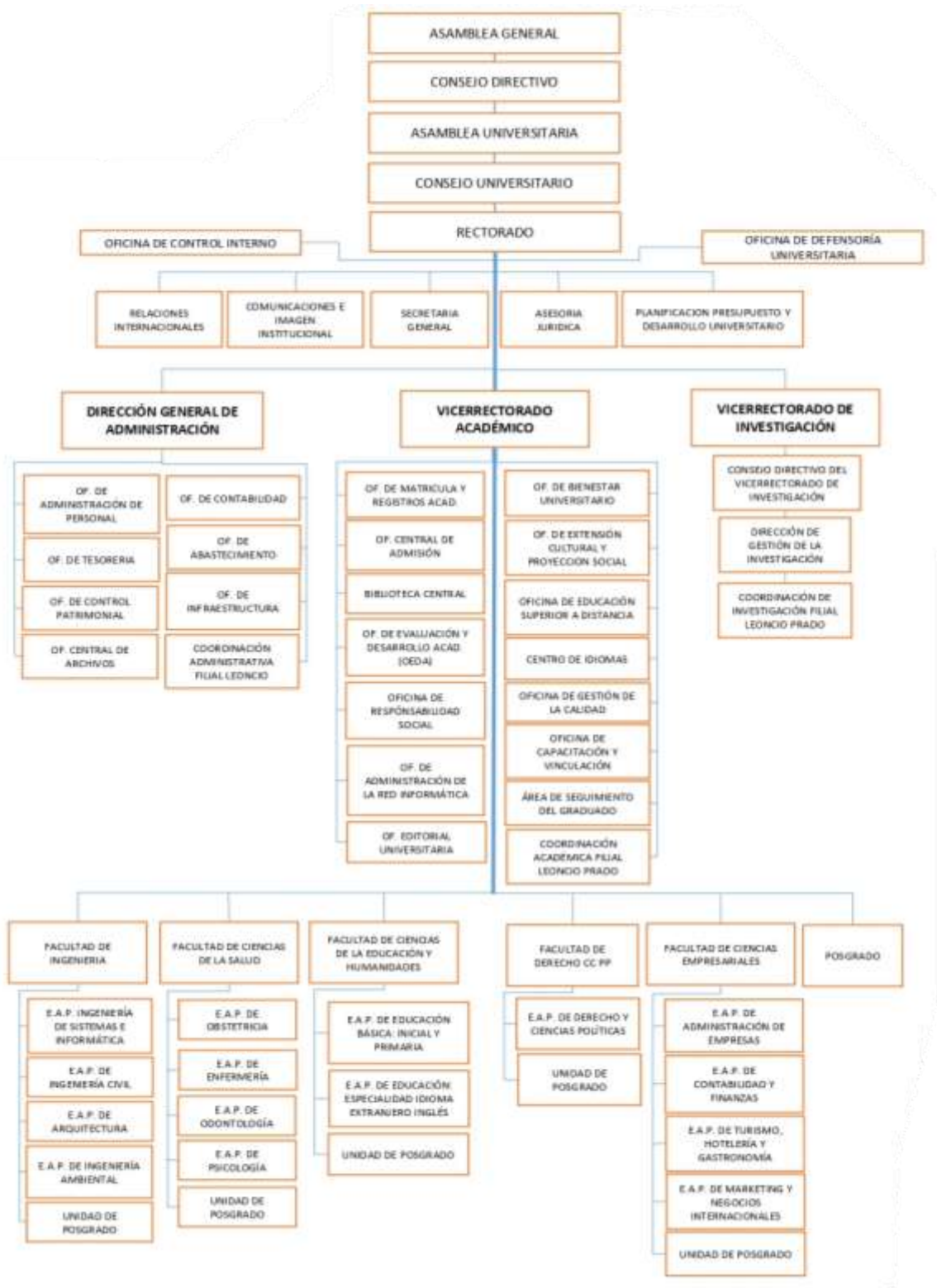
Se aprecia que el mayor esfuerzo de la universidad está en la formación académica de los estudiantes y en el soporte administrativo necesario. Cada facultad tiene su propia unidad de posgrado, lo cual permite la especialización en cada programa. Asimismo, en dependencia directa del Vicerrectorado Académico, cuenta con una unidad de posgrado, la cual tiene la función de coordinación y facilitación de las otras unidades de posgrado.

De igual forma, del Vicerrectorado Académico depende el desarrollo de la responsabilidad social, diferenciándolo de la proyección social, ya que debe ser parte de la formación de los estudiantes.

Se observa que el Vicerrectorado de Investigación no muestra las secciones que requeriría el impulso de la innovación y transferencia tecnológica, la producción de bienes y servicios, la incubación de empresas, que les permita proyectarse a la comunidad y buscar soluciones a los problemas. Todas las actividades de investigación dependen de una sola sección, por lo que —a primera impresión— se podría pensar en una modesta producción en investigación. Sin embargo, esto no es así, como se verá más adelante.

Figura 2

Organigrama de una universidad privada del centro del Perú



Fuente: UDH, 2023c.

Propuesta de valor actual

Aunque no se encontró una declaración expresa de la propuesta de valor, de la lectura de los diferentes documentos en su página web (UDH, 2023a) se trasluce el esfuerzo por ser reconocida a nivel regional debido a su excelencia académica y formación humana, incluyendo el cuidado del medioambiente. Por ello, se esmeran en proyectar una imagen clara y consistente.

En esa línea, la universidad está comprometida con la efectiva inclusión social y el apoyo al estudiantado en la región, lo que se concreta en el porcentaje de estudiantes que gozan de algún tipo de beca (UDH, 2023d). Asimismo, reconocen que el futuro de la región está en la innovación y la tecnología, por lo que procuran brindar servicios tecnológicos, con altos estándares de calidad.

Finalmente, en tanto las carreras y programas que ofrecen están diseñados para atender las necesidades de la región, señalan que tienen un especial interés en el cuidado del medio ambiente. Por este motivo, trabajan la reforestación de las laderas ubicadas alrededor de la ciudad de Huánuco.

Características de la oferta académica

a) Programas: pregrado, posgrado, educación continua

En el segundo acápite de la parte resolutive del documento de la SUNEDU (2019b, p. 9), con el que se otorgó el licenciamiento institucional, se aprobó treinta y tres programas, en general; de ellos catorce conducían al grado de bachiller y solo cuatro se desarrollaban en la modalidad semipresencial. De igual forma, solo se aprobó dos programas de segunda especialidad profesional.

En la revisión de la página web de esta universidad privada (UDH, 2023e), se encontró que a marzo de 2023 contaban con cuarenta y un programas; todos con Plan de Estudios del 2021 y los respectivos módulos de competencia profesional.

Las carreras se desagregan de la siguiente manera:

- Veinte de pregrado - dieciséis presenciales y cuatro semipresenciales. En las especialidades de Derecho y Ciencias Políticas, Ciencias de la Salud, Ingeniería, Ciencias de la Educación y Humanidades y Ciencias Empresariales.
- Diecisiete de posgrado - catorce de maestría y tres de doctorado. Las maestrías en las especialidades de Derecho y Ciencias Políticas, Ciencias de la Salud, Ingeniería de Sistemas e Informática, Ingeniería, Ciencias de la Educación, Ciencias Administrativas y Ciencias Contables. Los doctorados en las especialidades de Derecho, Ciencias de la Salud y Ciencias de la Educación.
- Dos de segunda especialización en Ciencias de la Salud: Odontología y Obstetricia.

La relación de programas, con el detalle de la sede y la modalidad en la que se desarrollan se puede revisar en el Anexo 9. A la fecha de revisión (marzo 2023), no ofrecían cursos de formación continua.

b) Docentes

El documento que norma y orienta la actividad docente es el Reglamento del Docente (UDH, 2023f). Este fue actualizado en el 2018, en el marco del Plan Estratégico de la universidad, con la finalidad de lograr una carrera docente integral que conduzca a la realización personal, teniendo a la actividad universitaria como

una ocupación prioritaria y manteniendo siempre la responsabilidad por la excelencia académica y el fortalecimiento institucional.

El Reglamento del Docente expone los objetivos que norman sus actividades, establece las pautas para el concurso de méritos, define los regímenes y las modalidades de trabajo. Asimismo, establece los derechos y deberes, y norma los procesos de evaluación que se realizan a través de la Oficina de Evaluación Desarrollo Académico (OEDA). Es así, que los jefes de departamento son quienes realizan la evaluación del desempeño del docente al finalizar cada semestre, mediante encuestas estudiantiles, que evalúan el proceso de enseñanza y desempeño del docente.

En el reglamento señalado (UDH, 2023f) se expone los lineamiento para la capacitación del docente, los procesos de ratificación y no ratificación y, finalmente, las sanciones (amonestación, suspensión, cese temporal y destitución). Se considera que, respecto de los docentes, la información que brindan es precisa.

c) Infraestructura, equipamiento y conectividad

En 2019, en el informe técnico de la SUNEDU (SUNEDU, 2019a), se señaló que la universidad contaba con cinco locales para sus programas: tres en la sede Huánuco y dos en la filial Leoncio Prado (véase Tabla 5). En ellos se puede hallar aulas, laboratorios, talleres y ambientes para docentes.

Tabla 5

Infraestructura de una universidad privada del centro del Perú

Ciudad	Código de local	Área construida m ²	Aulas	Laboratorio de Cómputo	Laboratorio de Enseñanza	Talleres	Salas para docente
--------	-----------------	--------------------------------	-------	------------------------	--------------------------	----------	--------------------

Huánuco	SL01	4,527	18	2	3	0	1
Huánuco	SL02	22,847	133	7	17	10	8
Huánuco	SL03	2,094	18	1	2	1	1
Leoncio Prado	F01L01	1,465	14	1	0	2	1
Leoncio Prado	F01L02	3,019	22	3	11	1	3
TOTALES		33,952	205	14	33	14	14

Fuente: SUNEDU, 2019a.

En la página web se encontró información respecto de este punto (UDH, 2023a). Señalan que, siguiendo la política de crecer en infraestructura, a la par de su crecimiento en el número de estudiantes, los excedentes se reinvierten para asegurar un servicio de calidad. Señalan que desde el año 2019 se han implementado nuevas aulas, laboratorios con equipamiento especializado y talleres, estandarizando las condiciones de infraestructura y equipamiento e implementando protocolos de seguridad en todos los locales (véase imágenes en Anexo 10).

Actualmente, señalan en la página web, estarían proyectando la construcción de la residencia universitaria, para el estudiantado proveniente de otras provincias o regiones. Asimismo, indican que se prevé el autosostenimiento energético de las edificaciones, aprovechando la energía solar o eólica para producir electricidad. De igual forma, señalan que se prevé la reutilización de aguas residuales, aunque no se señala una fecha específica de ejecución de estos proyectos.

d) Bibliotecas y aulas digitales

La UDH (2023h) cuenta con una plataforma digital que funciona como Aula Virtual y otra desde la que se accede a los recursos bibliográficos. Además, utilizan la aplicación web SIBI para administrar los materiales bibliográficos. En el campus cuentan con instalaciones de biblioteca, en la cual han habilitado zonas de lectura, de computadoras para el acceso a la base de datos, de almacenamiento de libros y de atención al usuario.

e) Laboratorios y talleres

Según señalan en su página web (UDH, 2023a) cuentan con trece talleres y 47 laboratorios de enseñanza propios. Están destinados al desarrollo de las actividades académicas de todos sus programas e implementados con equipamiento especializado, pertinente y adecuado a los objetivos académicos de las distintas carreras a las que sirven. Indican que se cuenta con contratos para la disposición final de residuos sólidos y líquidos peligrosos de los laboratorios y talleres.

f) Salas para docentes

De acuerdo a lo registrado en la página web (UDH, 2023a) sus locales cuentan con salas de docentes con capacidad para albergar tanto a los docentes de tiempo completo, como a los de tiempo parcial. Están implementadas para la preparación de clases, elaboración de documentos y reuniones de coordinación o tutoría.

g) Instalaciones Deportivas

Señalan (UDH, 2023i) que cuenta con instalaciones deportivas de fútbol, vóley, básquetbol, piscina olímpica, tenis de mesa y ajedrez. Gestiona un equipo de fútbol regional, que entrena en las sedes universitarias.

h) Cafeterías y otros centros de recreación

En su página web (UDH, 2023i) indican que en la Ciudad Universitaria existen cafeterías idóneas que atiende a la comunidad educativa. De igual forma, cuentan con centros de recreación para actividades como danza, dibujo y pintura, música, canto, teatro y manualidades.

i) Servicios de seguridad y vigilancia

La misma fuente precisa que cuentan con servicios de seguridad y vigilancia en todos sus locales y que han instalado equipos de última generación, activados las 24 horas del día, para el monitoreo del campus.

j) Servicios de transporte gratuito

Cuenta con seis autobuses para el traslado gratuito tanto de los estudiantes, como de los trabajadores (UDH, 2023a).

Investigación, desarrollo e innovación

La universidad privada analizada cuenta con un Vicerrectorado de Investigación, que es el órgano institucional responsable de impulsar la actividad científica, humanística y/o tecnológica de la universidad. Estos lineamientos fueron aprobados en el 2020 (UDH, 2023j). Es así que a la fecha de este trabajo se declaraba un total de 52 líneas de investigación, vinculadas a los programas académicos de pregrado y posgrado. Según indican, desde el 2019 cuentan con diecinueve publicaciones externas de investigadores con filiación UDH, siendo ellos maestros o doctores.

Brinda una enseñanza activa y constructivista y ha creado los semilleros de investigación, tanto de acción como de formación. Este es un espacio que permite a sus integrantes (estudiantes, docentes y asesores) una participación inclusiva y

acompañada, que promueve la creatividad, la investigación, la innovación y la tecnología (UDH, 2023j).

Cuenta también con revistas científicas de innovación empresarial (UDH, 2023j), una de ellas es publicada por la Facultad de Ciencias Empresariales en coordinación con los Programas de Estudios de Administración de Empresas, Contabilidad y Finanzas, Marketing y Negocios Internacionales, Turismo, Hotelería y Gastronomía de la universidad.

Señalan que promueve la producción científica a través de convocatorias denominadas *Call for papers*, dirigidas hacia la comunidad académica. Esto tiene como ventaja las publicaciones continuas, el uso de *open journals*, la identificación del DOI (*Digital Object Identifier*) e indexaciones con distintos buscadores bibliográficos, como La Referencia o Dialnet, entre otros.

Soporte al desarrollo del estudiante

Esta universidad privada ha implementado una Oficina de Bienestar Universitario (UDH, 2023i) que ofrece atención en diferentes áreas relacionadas con el bienestar físico, psicológico, psicopedagógico y espiritual del estudiantado, que complementan los servicios culturales y deportivos. Adicionalmente, ofrecen un servicio de defensoría universitaria. Esta oficina también es responsable del servicio de transporte.

Asimismo, aunque no ofrece crédito educativo, si reseñan información sobre los quince tipos de becas de estudios a las que se puede acceder (UDH,2023d), algunas de ellas en convenio con entidades públicas o de salud. Estas becas están destinadas no solo a brindar apoyo durante la etapa de desarrollo de los estudios, sino también en el proceso de matrícula y son inclusivas. Toman en consideración

a los estudiantes que trabajan, dentro y fuera de la universidad, a los de rendimiento académico destacado, a los provenientes de familias numerosas y a los deportistas calificados, entre otras variables.

Movilización estudiantil e internacionalización

Como se ha señalado, el modelo educativo (2023b) tiene, entre sus componentes, la internacionalización y, como uno de sus fines, la internacionalización de la actividad educativa de los integrantes de la comunidad educativa.

A través de las bases legales y lo normado en el reglamento general promueve la movilidad estudiantil y docente (UDH, 2018c) con universidades nacionales y extranjeras, con fines de intercambio de conocimientos y actualización de los planes de estudios. Promueve eventos internacionales y nacionales de las distintas facultades, para la actualización de los contenidos curriculares y el intercambio de experiencias. Asimismo, por medio de convenios, apoya las acciones de movilidad docente y estudiantil en base a la reciprocidad con instituciones, nacionales e internacionales.

Las instituciones de la región facilitan a sus miembros, tanto a alumnos como docentes, el intercambio de información y permiten la capacitación de estos en sus especialidades de interés. De acuerdo a lo señalado en el expediente de licenciamiento institucional (SUNEDU, 2019a) los convenios suscritos con universidades internacionales (véase Anexo 11) se realizaron con la finalidad de llevar a cabo actividades de cooperación en campos de docencia e investigación, intercambio de investigadores, de docentes y estudiantil, entre otros; así como para

la realización de eventos académicos y publicaciones; y cooperación recíproca en actividades de interés mutuo y alianzas para el fortalecimiento de la investigación.

En el marco del convenio suscrito con la Universidad Federal de São Carlos de Brasil, se inició el curso de portugués en el Centro de Idiomas. Señalan que los docentes y estudiantes interesados en aplicar a dicho convenio estarían exonerados del costo del curso.

Según la información encontrada en su página web (2023a) estaban coordinando la suscripción de convenios de cooperación técnica con la Universidad Mayor de San Simón de Bolivia y la Universidad Popular Autónoma de Puebla, México, teniendo como uno de sus objetivos el fortalecimiento de la investigación formativa y docente.

Es prioritario que la universidad gestione aún más convenios que fortalezcan la investigación y garanticen la movilidad e internacionalización tanto de estudiantes como docentes, en respuesta a las necesidades actuales de estos miembros de la comunidad educativa. Asimismo, tiene otros convenios con instituciones públicas y privadas de la región de Huánuco, pero estos no favorecen la movilidad estudiantil.

Responsabilidad social universitaria

De acuerdo al organigrama, el Vicerrectorado Académico es el encargado de las actividades de responsabilidad social universitaria. Sin embargo, no se encontró información sobre el desarrollo de estas (UDH, 2023a); aunque tanto en la web como en la documentación presentada ante SUNEDU para el licenciamiento (SUNEDU, 2019), se declaró que es parte importante de la formación profesional.

Articulación con el sector económico al que sirve

Como parte del trabajo se comparó a esta universidad privada con otras dos universidades que pudieran ser sus competidoras en la región. Para ello, se revisó el mapa de la región (IGN, 2023) a fin de determinar su ubicación geográfica y tener la certeza de que las universidades que se identificara pudieran considerarse como sus competidoras, no solo por la oferta académica sino también por la cercanía y el ámbito de influencia.

Es así que se estableció que existen dos universidades en la región, a las que también acude la población objetivo. Ambas son universidades estatales y están licenciadas por la SUNEDU, en adelante se las denominará Universidad Estatal 1 (UE-1) y Universidad Estatal 2 (UE-2).

Se estableció un correlato entre la misión, la visión, la infraestructura y equipamiento, y el posicionamiento entre ellas, para lo cual se consultó los respectivos portales web. En los resultados (véase Anexo 12) se apreciará que existe mucha similitud en lo declarado por las tres, tanto para la misión, como para la visión. Sin embargo, la diferencia radica en la visión y en la relación que establecen con el medioambiente, el entorno natural o la biodiversidad, que no es declarada por la UE-1.

En cuanto a infraestructura y equipamiento la universidad privada (2023g) declara que viene desplegando acciones para estar a la altura del reto que enfrenta y de sus principales competidoras. Es preciso mencionar que, a pesar de no ser una universidad muy antigua en la región, la inversión que ha realizado en este rubro la pone a la altura de la UE-1 y de la UE-2, ambas con mayor antigüedad.

Por último, en cuanto al posicionamiento en aspectos como Educación, Investigación y Gestión, se aprecia en el informe de SUNEDU (2019a) que contaba con un importante número de estudiantes (7,676) en los 31 programas que ofrecía, incluyendo posgrado y segunda especialidad. Se podría inferir una gestión preocupada por el crecimiento y la reinversión en beneficio del estudiantado. Sin embargo, aún no figura en el ránking de SUNEDU referido a investigación (SUNEDU, 2021) ni en los de carácter internacional del año 2022, como Scimago (2023) y *QS World University Ranking* (2023).

Luego de revisar la oferta académica de las tres universidades, se seleccionó la carrera de Administración de Empresas de la universidad privada (2023k) y su equivalente en la UE-1 —la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas— (2023b) y en la UE-2 —la Escuela Profesional de Administración— (2023b) para la comparación de los perfiles de egreso y su vinculación con el campo laboral. Esta es una de las pocas carreras en común que tienen las tres instituciones educativas.

A continuación, se analizará el perfil de egreso y la articulación con la empresa y el campo laboral, de la carrera de Administración de Empresas. Se señalará las diferencias y similitudes entre la universidad privada y sus pares, la UE-1 y la UE-2.

Perfil de egreso, competencias generales y específicas

En la revisión de la información virtual que presentan se constató que, como institución educativa, ninguna de ellas ofrece un perfil de egreso. Este se detalla a nivel de cada carrera.

A fin de contar con elementos de comparación, se escogió una carrera que estuviera presente tanto en la universidad privada, como la UE-1 y en la UE-2

(véase Anexo 13). La carrera de Administración de Empresas presentó perfiles de egreso definidos en las tres universidades (UDH, 2023k; UNHEVAL, 2023b; UNAS, 2023b). En el análisis se validó que el correspondiente a la universidad privada es conciso y recoge las competencias profesionales que se espera del graduado; por el contrario, las universidades estatales realizan un recuento de las funciones que desarrollará el futuro profesional.

Mecanismos de articulación con la empresa y el campo laboral

De acuerdo al portal web de la universidad privada dicha institución cuenta con el Área de Seguimiento del Graduado (UDH, 2023l). Esta área mantiene el vínculo entre la universidad privada y sus egresados o graduados, con la finalidad de brindarles el servicio de información sobre los eventos académicos, culturales, recreativos, etcétera, que realiza la universidad o los respectivos programas académicos.

Asimismo, señala que se brinda el servicio de la Bolsa de Trabajo (UDH, 2023m), la cual al momento de realizar este trabajo se encontraba en alianza con el portal de empleo Bumeran.com. En él las instituciones públicas o privadas publicitan sus ofertas laborales y, si estas guardan relación con el perfil profesional de los graduados, ellos podrán postularse. También proporcionan acceso al portal Empleo Perú que aglutina las ofertas laborales del sector público.

En este mismo espacio, la universidad privada presenta una relación de empresas y convenios que brindan mayores alcances para la inserción laboral a favor de sus egresados. Se considera importante que la universidad incremente alianzas y convenios con empresas del sector privado y público que permitan la

inserción laboral de sus graduados, en adición a la realización de prácticas preprofesionales y profesionales que pudiera impulsar.

Como se podrá ver en el Anexo 14, la UE-1 (2023c) y la UE-2 (2023c) indican en sus páginas web que cuentan también con el servicio de bolsa de trabajo, la primera asociado al portal Universia y la segunda a un servicio más general, pero ordenado por carreras. Aquí la diferencia está dada por la UE-1, en tanto presenta convocatorias de empleo inclusivas (2023c) a través de la Unidad Funcional de Seguimiento al Egresado y Vinculación Laboral; asimismo, realiza encuestas de satisfacción a graduados y empleadores.

Pertinencia de la propuesta de valor

Como se ha señalado a lo largo de este análisis, se considera que aunque en la página web no se encontró una propuesta de valor declarada expresamente por la universidad privada (UDH, 2023a), sí existe un esfuerzo conjunto por parte de las autoridades, del equipo de gestión y de los docentes por alcanzar el reconocimiento de la calidad a nivel regional, no solo en lo académico, sino también en lo humanístico y en el cuidado del medioambiente.

Lo anterior se expresaría en las actividades que despliega el área de investigación y en la mejora de la infraestructura al servicio del estudiantado; no solo hay preocupación por lo académico, sino también por el desarrollo de su bienestar. Sin embargo, se requeriría mayor iniciativa y creatividad para hacer de la responsabilidad social universitaria un eje transversal, que atienda una o varias necesidades de la comunidad, de manera integral. De igual forma, y con la misma finalidad, se podría incorporar paulatinamente el aprendizaje-servicio (A-S).

1.3.3. Parte 2: Nueva propuesta de valor e iniciativas estratégicas

En esta etapa, se trabajó con preguntas motivadoras planteadas para completar el análisis de la situación de la institución educativa seleccionada. El autodiagnóstico fue un elemento fundamental para el análisis, ya que de él surgieron la identificación de los puntos críticos y las propuestas de mejora (véase Anexo 15).

Identificación de puntos críticos

Aunque pudiera señalarse diversos aspectos relacionados con la comunidad universitaria, se identificó como puntos críticos los que se señala a continuación.

1. Investigación.
 - Número de docentes dedicados a la investigación.
 - Investigación en pregrado.
 - Investigaciones que impacten en la sociedad.
 - Publicaciones en revistas indizadas.
 - Fortalecimiento de vínculos con otras instituciones nacionales e internacionales.
2. Docencia
 - Necesidad del fortalecimiento de la docencia en sus aspectos didácticos para potenciar las características del estudiantado.
 - Necesidad del fortalecimiento de pasantías docentes nacionales e internacionales.
 - Evaluación y actualización de los Centros de Información (sistemas de gestión de bases de datos, el sistema utilizado en la biblioteca, otros sistemas relacionados).

- Evaluación y mantenimiento de los equipos de los laboratorios especializados.

3. Responsabilidad Social Universitaria

- Acciones implementadas no son transversales a las carreras profesionales.
- Mayor énfasis hacia acciones concretas que impacten en la comunidad y en el medioambiente.
- Continuar fortaleciendo los programas de responsabilidad social universitaria.

Acciones para implementar el cambio estratégico

De acuerdo con los puntos críticos encontrados, se señala las acciones que, a la fecha de este estudio, se podrían adoptar para revertir dicha situación.

1. Investigación.

Item	Descripción
Área de mejora	Investigación.
Descripción del problema	Baja producción de publicaciones científicas, orientadas al desarrollo de las disciplinas académicas y a la atención de necesidades regionales.
Causas que provocan el problema	<ul style="list-style-type: none"> ● No se encontró un estudio de base que defina cuáles son las líneas de investigación necesarias para la generación de conocimiento.

Ítem	Descripción
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos cursos dedicados a la profundización de metodologías de investigación y la elaboración de documentos científicos. • Bajo número de docentes dedicados a la investigación. <p>General:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En un plazo de dos años, crecer en un 20% en la producción científica publicada en revistas indizadas. <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear un órgano de investigación liderado por profesionales con grados doctor, con dedicación a tiempo completo. • Definir líneas de investigación que contribuyan al desarrollo de las disciplinas académicas y a la atención de necesidades regionales. • Difundir y mantener actualizado el repositorio institucional a fin de que se visualice la producción académica y científica. • Difundir y mantener actualizado el registro de proyectos que brinde información detallada de las investigaciones en cuanto a sus objetivos, personal involucrado, tiempos de duración y financiamiento.

Ítem	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el conocimiento y aplicación de las metodologías de investigación formativa, a nivel de pregrado, y a nivel de posgrado profundizar en los diferentes diseños de investigación. • Continuar promoviendo la elaboración y publicación de documentos científicos.

2. Docencia.

Ítem	Descripción
Área de mejora	Docencia.
Descripción del problema	<ul style="list-style-type: none"> • Las competencias didácticas de los docentes deben potenciarse para que incentiven el proceso de enseñanza-aprendizaje en el estudiantado.
Causas que provocan el problema	<ul style="list-style-type: none"> • Escala remunerativa de docentes. • No se encontró información sobre la existencia de un curso o taller de preparación didáctica para los docentes que recién se incorporan.
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un curso o taller de preparación didáctica para nuevos docentes. • Implementar convenios con otras universidades para incentivar el intercambio de experiencias docentes.

-
- Promover la actualización profesional, educación continua y aprendizaje constante.
 - Promover la capacitación docente en temas relacionados con la investigación.
-

3. Responsabilidad Social Universitaria

Item	Descripción
Área de mejora	Responsabilidad Social Universitaria.
Descripción del Problema	<p>En el portal web (UDH, 2023a) no se encontró información sobre una oficina o área de Responsabilidad Social Universitaria ni sobre lineamientos o políticas para su desarrollo.</p> <p>El problema se analizó a partir de los componentes académico, de investigación y de servicio de extensión disponibles en la web.</p>
Causas que provocan el problema	<ul style="list-style-type: none"> • No se encontró una normativa interna que defina la política universitaria sobre el cuidado del medioambiente, desarrollo sostenible y bienestar de la sociedad o responsabilidad social universitaria. • Los Diseños Curriculares no establecen lineamientos claros para el desarrollo de actividades transversales de responsabilidad social universitaria. Algunos planes de estudios lo

mencionan como una actividad de extensión en algunas asignaturas.

Objetivos

General

Incorporar la responsabilidad social universitaria como un principio transversal, asegurando su sostenibilidad y proponiendo estrategias de vinculación interinstitucional.

Específicos

- Establecer políticas y lineamientos de implementación de recursos que permitan desarrollar, de manera transversal, actividades de responsabilidad social universitaria dentro de los diseños curriculares.
 - Implementar un Sistema de Gestión Ambiental.
 - Promover la adscripción de la universidad a la Red Ambiental Interuniversitaria (RAI).
 - Proponer al Vicerrectorado de Investigación la incorporación del componente de responsabilidad social universitaria en sus políticas de presentación de proyectos.
-

II. CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación, elaborado a modo de portafolio, se integró tres documentos preparados durante la Maestría en Educación con mención en Docencia e Investigación en Educación Superior. Los cursos que dieron lugar a su desarrollo fueron Tendencias en Docencia en Educación Superior, Innovaciones en la Enseñanza en Educación Superior y Gestión y Liderazgo de Instituciones de Educación Superior. A continuación se presenta las conclusiones por cada trabajo.

Trabajo 1 - Propuesta de innovación en un curso de educación superior universitaria

- En el marco que brindan las tendencias didácticas es posible innovar, utilizando o no las tecnologías de la información. Esto último en función de la disponibilidad de medios que exista y de la alfabetización digital de los participantes; pero es importante que la perspectiva de cambio se oriente hacia la comunidad.
- El cambio implica quebrar algunas estructuras, que constriñen las propuestas diferentes, y aprovechar las ya establecidas, observándolas desde un ángulo que privilegie lo social y que oriente el desarrollo de los participantes hacia el logro del bien común.
- El Aprendizaje-Servicio desarrolla competencias que serán de utilidad para el ejercicio de las funciones inherentes a las respectivas profesiones y sensibiliza respecto de las necesidades de la comunidad a la que se debe atender.
- Se debe aprovechar que el marco normativo de la responsabilidad social universitaria habla de la transversalidad que debe estar presente en su implementación. En ese contexto se puede elaborar proyectos

multidisciplinarios anuales, con un objetivo concreto y un mayor impacto en la comunidad.

Trabajo 2 - Mejora del diseño didáctico de un curso en educación superior.

- El docente debe tener una mirada autocrítica sobre su desempeño y salir de su zona de confort para plantear alternativas metodológicas que incentiven el aprendizaje y que se adapten a las necesidades del entorno.
- La mejora de la propuesta docente implica la selección de estrategias y contenidos que se adapten al perfil de los participantes, de manera que propicie el interés y la participación activa, al mismo tiempo que el aprendizaje.
- Cada grupo de estudiantes debe renovar el compromiso docente, lo que significa adaptar o rediseñar la propuesta metodológica, adaptar o renovar los ejercicios y seguir implementando estrategias que motiven la participación.
- Se podría hablar de un Aprendizaje-Servicio a lo largo de la vida en tanto se continúe con el desarrollo de las competencias y conocimientos que se requiere para el desempeño de las funciones específicas del profesional.
- En el sector público es importante el Aprendizaje-Servicio para el desarrollo de competencias transversales de los servidores y servidoras, independientemente de las profesiones que pudieran tener, en tanto estas competencias se aplicarán en el servicio a la ciudadanía.

Trabajo 3 - Análisis de la situación de una universidad privada del centro del Perú.

- La gestión estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones la consecución de sus objetivos y el cumplimiento de sus funciones. En el caso de la universidad motivo de estudio se evidencia la importancia que tiene una

gestión articulada comprometida con la mejora de la calidad. Su aplicación permitió el licenciamiento institucional, con el cual se aseguró las condiciones básicas de calidad del servicio educativo.

- La revisión y análisis de la gestión de una universidad privada del centro del Perú, licenciada por SUNEDU, dio pie a reflexionar sobre su organización y estructura, su relación con el entorno, las relaciones que desarrolla con otras organizaciones a nivel nacional y la realización de convenios internacionales.
- El análisis realizado revela la importancia de fortalecer la docencia e impulsar el desarrollo de la investigación; en función a ello se ha propuesto acciones de mejora que permitirían el crecimiento de la organización.
- El análisis de la gestión permite reflexionar sobre la importancia de las relaciones con la comunidad educativa, con su entorno y su ámbito de influencia a nivel macrorregional. Estas, hasta el momento, están dirigidas a actividades puntuales de cuidado del medio ambiente y de extensión universitaria.

III. RECOMENDACIONES

- El rediseño didáctico debe realizarse a partir de un diagnóstico de los y las participantes del curso que se imparte y se debe tener en cuenta el conjunto de recursos a disposición del docente, lo cual incluye a las herramientas digitales.
- Las metodologías vinculadas con el saber hacer y que consideren el componente del Aprendizaje-Servicio deben considerarse de manera prioritaria al momento de realizar innovaciones en los cursos que se desarrollan.
- La aplicación de la metodología del Aprendizaje-Servicio permite realizar un trabajo de campo que fortalecerá las competencias profesionales que se desarrollarán posteriormente. El aprendizaje en contextos reales pone al estudiantado en contacto con la comunidad y contribuye a reforzar su compromiso con el servicio a la sociedad que debería ser parte de su futuro ejercicio profesional.
- Revalorizar la responsabilidad social universitaria, como elemento transversal que se debe incorporar al currículo de las diferentes materias, es una decisión que deberían adoptar los estamentos de gobierno de cada universidad para contribuir con el desarrollo de su ámbito de influencia o el cuidado del medio ambiente.
- Generar espacios, al interior de las universidades, de forma que la comunidad educativa pueda desarrollar procesos de reflexión que permitan la identificación de puntos críticos en la gestión. De esta forma, se podrá desarrollar propuestas de mejora en las áreas de docencia, investigación y responsabilidad social.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

4.1. Trabajo 1 – Propuesta de innovación en un curso de educación superior universitaria.

Alberdi, M. C. (2014). Innovación educativa con TIC en la universidad. Estudio de caso: carrera de Comunicación Social. *RED. Revista de Educación a Distancia*, (42), 52-72.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54731828006>

Arratia Figueroa A.(2008) Ética, solidaridad y "aprendizaje servicio" en la educación superior. *Acta Bioethica*, 14(1), 61-67.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55414108>

Barrios, S., Rubio Acuña, M., Gutiérrez Nuñez, M. y Sepúlveda Vería, C. (2012). Aprendizaje-servicio como metodología para el desarrollo del pensamiento crítico en educación superior. *Revista Cubana de Educación Médica Superior* 26(4), 594-603.

https://www.researchgate.net/publication/262662715_Aprendizaje-servicio_como_metodologia_para_el_desarrollo_del_pensamiento_critico_en_educacion_superior

Becerra Valdivia, K. y Bravo Silva, D. (2017). Aprendizaje al servicio de la comunidad: Aplicación de la Metodología Aprendizaje-Servicio (A+S) en la carrera de Derecho. *Innovando en Educación Superior – Volumen 2: Metodologías activas de enseñanza y aprendizaje*, 2, 21-28.

https://www.academia.edu/35091265/Aprendizaje_al_servicio_de_la_comunidad_Aplicaci%C3%B3n_de_la_Metodolog%C3%ADa_Aprendizaje_Servicio_A_S_en_la_carrera_de_Derecho

- Billig, S. (2000) *Research on K-12 school-based service-learning. The evidence builds*. University of Nebraska at Omaha, Phi Delta Kappan; 81(9), 658-664. <http://digitalcommons.unomaha.edu/slcek12>
- Booth, T. y Ainscow, M. (2002). *Índice de inclusión: Desarrollando el aprendizaje y la participación en las escuelas*. UNESCO – Centro de Estudios para la Educación Inclusiva (CSIE por sus siglas en inglés), 16. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000138159?posInSet=2&queryId=aa65ec71-e5f5-44ca-a985-0f9bae97dd30>
- Butin, D.W. (2003). *Of what use is it? Multiple conceptualizations of service learning within education*. *Teachers College. Record*, 105(9):1674-92. https://www.researchgate.net/publication/237554198_Of_What_Use_Is_It_Multiple_Conceptualizations_of_Service_Learning_Within_Education
- Campo, L. (2008). El aprendizaje servicio en la universidad como propuesta pedagógica. *Aprendizaje servicio y responsabilidad social de las universidades*. Miguel Martínez (Ed.), 81 - 91. https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/143963/1/MARTINEZ_Aprendizaje-servicio-y-responsabilidad-social-de-las-universidades_p.pdf
- Cánovas Marmo, C. E. (2013). El quehacer docente universitario hoy: complejidad y postura crítica en la superación de algunas contradicciones de la educación. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, (13)3, numeral 1.2, s/p. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-47032013000300022&script=sci_arttext&tlng=en
- Coy Beltrán, H. V. (2020). Innovación pedagógica en educación superior. *Diálogos y prácticas interdisciplinarias*, 270 – 285. <https://doi.org/10.34893/8dcs->

ve84 y <https://www.editorialeidec.com/wp-content/uploads/2020/04/INNOVACI%C3%93N-PEDAG%C3%93GICA-EN-EDUCACI%C3%93N-SUPERIOR.pdf>

Dirección Académica del Profesorado PUCP. (2018). *Cuadernos de Innovación en la docencia Universitaria* 2018.

<https://vicerrectorado.academico.pucp.edu.pe/publicaciones-y-documentos/cuadernos-de-innovacion-en-la-docencia-universitaria-pucp-2018>

Gijón Casares M. (2013) *Aprendizaje servicio e inclusión social*.

https://aprenentatgeservei.cat/wp-content/uploads/guies/APS_inclusio_social_cast.pdf

Giraldo Torres, C. (2020). *Análisis de la influencia del Modelo Pedagógico Social Cognitivo, asumido por la institución, en el rendimiento académico del área de Lengua Castellana de estudiantes en sexto grado de la Institución Educativa Puerto Olaya, Cimitarra – Santander*. [Tesis de Maestría, Universidad de Pamplona - Colombia], 31–29 y 60–61. http://repositoriodspace.unipamplona.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12744/4829/1/Giraldo_2020_TG.pdf

Gómez Francisco, T. (2014). Paradigmas emergentes y crisis en la educación del Derecho: algo más que didácticas. *Revista Pedagogía Universitaria Y Didáctica Del Derecho*, 1(1), 58–71. <https://doi.org/10.5354/0719-5885.2014.35963>

Google Maps (2023). *Mapa de ubicación de la Parroquia El Espíritu Santo, Manchay*.

<https://www.google.com/maps/place/Parroquia+El+Esp%C3%ADritu+Santo/@-12.0902998,-76.8814965,18z/data=!4m6!3m5!1s0x9105c12316357149:0x6180b996bca7de4!8m2!3d-12.0900786!4d-76.8819559!16s%2Fg%2F11qqlh0xz8?entry=ttu>

Guijosa Ocegueda, C. y Fuerte C., I. (2021). *Glosario de Innovación Educativa 2020 (ebook)*. Observatorio de Innovación Educativa del Tecnológico de Monterrey, Serie El futuro de la educación, 4. [https://observatorio.tec.mx/wp-](https://observatorio.tec.mx/wp-content/uploads/2023/03/EBOOK_GLOSARIO_2021.pdf)

[content/uploads/2023/03/EBOOK_GLOSARIO_2021.pdf](https://observatorio.tec.mx/wp-content/uploads/2023/03/EBOOK_GLOSARIO_2021.pdf)

Guerrero, C. y Prieto, Y. (2020). Características de un docente innovador: Siete claves para una buena práctica docente. *Revista Científica*, 5(18), 254-275. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.13.254-275>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018). *Perú. Resultados definitivos. Tomo I.* 59-62. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/00TOMO_01.pdf y <https://censos2017.inei.gob.pe/redatam/>

Ley n.º 30220 (2014, 14 de julio) – Ley Universitaria. Diario oficial El Peruano, Año XXXI, n.º 12914, Cap. XIII, art. 124 y 125, pp. 527213 - 527233. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105207/30220-09-07-2014-10-14-18-Nueva-Ley-Universitaria.pdf?v=1644428544>

Magallanes Sebastián, M. (2021). *Metodología de aprendizaje – servicio en escenarios digitales en la Educación Superior Universitaria*. [Tesis de

Doctorado, Universidad César Vallejo], -13 y 19-30.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/69469>

Méndez Fajardo, S., Linares Bautista, A. y Pérez Muzuzu, B. (2013). PROSOFI, un modelo académico para acompañar el desarrollo integral de comunidades marginales, *Revista Educación en Ingeniería*, (8)15, 69-82.
<https://educacioneningenieria.org/index.php/edi/article/view/221/167>

Moely BE, McFarland M, Miron D, Mercer S, Ilustre V. (2002) Changes in College students' attitudes and intentions for civic involvement as a function of service-learning experiences. *Michigan Journal of Community Service Learning*, 11(2), 18-26. <http://hdl.handle.net/2027/spo.3239521.0009.102>

Olivera Gonzalez, M. y Fernández Morales, K. (2021). Innovación educativa en la práctica docente en educación superior: revisión sistemática de la literatura. *Innovación Educativa – Perfiles docentes y su asociación o disociación con elementos del constructo de la educación 4.0*, (21)/85, 31–51.
<https://www.ipn.mx/assets/files/innovacion/docs/Innovacion-Educativa-85/Innovacion-educativa-en-la-practica-docente-en-educacion-superior.pdf>

Paredes Chacin, I., Sansevero de Suarez, I., Casanona Romero, I. y Ávila, M. (2017). Aprendizaje-servicio. Metodología para el desarrollo de competencias integrales en la educación superior. *Opción – Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 33(84).
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23404>

Pedraja-Rejas, Liliana, & Labraña, Julio, & Rodríguez-Ponce, Emilio (2022). Liderazgo en el gobierno universitario e innovaciones en la docencia: una

- revisión de la literatura. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, XIII(36),102-123. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299171140006>
- Pérez Galván, L. y Ochoa Cervantes, A. (2017). El aprendizaje-servicio (APS) como estrategia para educar en ciudadanía. *Alteridad. Revista de Educación*. 12(2), 175-187. <https://www.redalyc.org/journal/4677/467751871004/html/>
- Portal del Profesorado PUCP. (2022). *Premio a la Innovación y Buenas Prácticas en Docencia Universitaria 2022*. <https://profesorado.pucp.edu.pe/nota-de-prensa/premio-a-la-innovacion-y-buenas-practicas-en-docencia-universitaria-2022-sobrepaso-expectativas/>
- Ríos Muñoz, D., (2004). Rasgos de personalidad de profesores innovadores: autonomía, persistencia y orden. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* (México), XXXIV(2), 95-112. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27034205>
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L. y Labraña, J. (2022). Liderazgo en el gobierno universitario e innovaciones en la docencia: una revisión de la literatura, *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, (XIII)36, 102-123. <https://www.redalyc.org/journal/2991/299171140006/html/>
- Ruiz-Corbella, M., y García-Gutiérrez, J. (2020). Aprendizaje-Servicio en escenarios digitales de aprendizaje: propuesta innovadora en la educación superior. *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(1), 183–198. <https://doi.org/10.5944/ried.23.1.24391>
- Salazar, C. V. G., & López, Y. P. (2020). Características de un Docente Innovador: Siete Claves para Una Buena Práctica Docente. *Revista Scientific*, 5(18),

254-275.

http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/467

Sartor-Harada, A., Azevedo-Gomes, J., Pueyo-Villa, S. y Tejedor, S. (2020).

Análisis de las competencias docentes en proyectos de aprendizaje-servicio en la educación superior: La percepción del profesorado. *Formación universitaria*, 13(3), 31-42. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000300031>

Silva, D. B., & Valdivia, K. B. (2017). Aprendizaje al servicio de la comunidad:

Aplicación de la Metodología Aprendizaje-Servicio (A+S) en la carrera de Derecho. *Innovando En Educación Superior: Experiencias Clave En Latinoamérica y El Caribe 2016-2017 (Volumen 2: Metodologías Activas De Enseñanza y Aprendizaje)*, 2 <https://doi.org/10.34720/w22k-e184>

Subdirección de Currículum y Evaluación - INACAP (2017). *Manual de*

estrategias didácticas: orientaciones para su selección. 34-36. <https://www.inacap.cl/web/2018/documentos/Manual-de-Estrategias.pdf>

UNESCO. (2005). *Guidelines for inclusión: ensuring Access to education for all.*

13, 16. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000140224?posInSet=40&queryId=8188ece2-2fa9-424e-8277-975fee23f108>

4.2. Trabajo 2 – Mejora del diseño didáctico de un curso en educación superior.

Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) (2020). *Guía operativa para la*

gestión de recursos humanos durante la vigencia de la declaratoria de Emergencia Sanitaria producida por el COVID-19, 33.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1061702/Gui%CC%81a_O RH_2020.pdf?v=1596036188

Díaz Navarro, S. y Mateo Mejía, L. (2015). La lectura y redacción como espacios necesarios en la formación continua del nivel superior. *Revista Digital Universitaria (RDU)*, 16(2), 1-12.

<https://www.revista.unam.mx/vol.16/num2/art14/>

Ley 31632 (2022, 1.º de diciembre) Ley que dispone medidas para garantizar los derechos de los trabajadores afectados por las disposiciones legales implementadas durante la emergencia sanitaria provocada por la COVID-19. Diario oficial El Peruano, Año XXXIX, n.º 16944, 6.

<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2130923-1>

Ñañez Silva, M. y Lucas Valdez, G. (2017). Nivel de redacción de textos académicos de estudiantes ingresantes a la universidad. *Opción*. 33(84), pp. 791-817. <https://www.redalyc.org/journal/310/31054991028/html/>

Platas-García, A., Castro-Manzano, J. y Reyes-Meza, V. (2020). Procesos de escritura de investigadores en la redacción de artículos científicos. *Ensayos – Revista de la Facultad de Educación de Albacetes*, 35(2), 35-53.

<https://revista.uclm.es/index.php/ensayos/article/view/2297>

4.3. Trabajo 3 – Análisis de la situación de una universidad privada del centro del Perú.

Fresán Orozco, M., Moreno Oliveros, T, Hernández Zamora, G, Fabre Chávez, V, García Franco, A. (2017). *Modelos educativos para el siglo XXI. Aproximaciones sucesivas*, 9-10.

https://www.researchgate.net/publication/321777156_Modelos_educativos_para_el_siglo_XXI_Aproximaciones_sucesivas

Instituto Geográfico Nacional (IGN) 2023. *Mapa político de Huánuco.*

<https://www.idep.gob.pe/geovisor/VisorDeMapas/>

Ley 25049 de 1989 (1989, 19 de junio). Derogan la Ley 23851 y crean Universidad

Privada “Huánuco”. Diario Oficial el Peruano, s/n.

<https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/25049-jun-19-1989.pdf>

Ley 26886 de 1997 (1996, 9 de diciembre). Ley que cambia la denominación de la

Universidad Privada “Huánuco” por la de Universidad de Huánuco.

Congreso de la República. Diario Oficial El Peruano Año XV, n.º 6374.

<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/26886.pdf>

QS World University Rankings (2023). *QS Latin America University Rankings*

2022. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2022>

Scimago Institutions Rankings (2023). *Ranking de universidades latinoamericanas.*

<https://www.scimagoir.com/rankings.php?sector=Higher+educ.&year=2016&ranking=Research&country=Latin%20America>

Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU)

(2019a). *Informe técnico de licenciamiento n.º 014-2019-SUNEDU-02-12*

– *Universidad de Huánuco.*

https://intranet.sunedu.gob.pe/documentos/directorios/320/resolucion_cons_ejo_directivo_076-2019-resuelve-otorgar-licenciamiento-institucional-udh--28itl-29.pdf

- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) (2019b). *Resolución del Consejo Directivo n.º 076-2019-SUNEDU-CD*. https://intranet.sunedu.gob.pe/documentos/directorios/320/resolucion_consejo_directivo_076-2019-resuelve-otorgar-licenciamiento-institucional-udh.pdf
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) (2021). *III Informe bienal sobre la realidad universitaria en el Perú*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3018068/III%20Informe%20Bienal.pdf>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) (2023). *Relación de universidades licenciadas*. <https://www.sunedu.gob.pe/lista-de-universidades-licenciadas/>
- Universidad de Huánuco (UDH) (2018a). *Estatuto de la Universidad de Huánuco 2018*. <http://www.udh.edu.pe/doc/estatutoUDH.pdf>
- Universidad de Huánuco (UDH) (2018b). *Plan Estratégico Institucional de la Universidad de Huánuco, 2018-2023*. Portal de la Universidad de Huánuco. http://www.udh.edu.pe/doc/PE_UDH_2018-2023.pdf
- Universidad de Huánuco (UDH) (2018c). *Reglamento general de la Universidad de Huánuco 2018*. www.udh.edu.pe/doc/reglamentoUDH.pdf
- Universidad de Huánuco (UDH) (2023a). Información del Portal de Transparencia. <http://www.udh.edu.pe/transparencia/>
- Universidad de Huánuco (UDH) (2023b). *Modelo Educativo 2018*. http://www.udh.edu.pe/doc/modelo_educativo.pdf

Universidad de Huánuco (UDH) (2023c). *Organigrama 2018*.

<http://www.udh.edu.pe/doc/organigrama.pdf>

Universidad de Huánuco (UDH) (2023d). *Becas de estudio 2023-1*.

<http://www.udh.edu.pe/beca.aspx>

Universidad de Huánuco (UDH) (2023e). *Programas de pregrado y posgrado*.

<http://www.udh.edu.pe/mallacurricular.aspx> y <http://posgrado.udh.edu.pe/>

Universidad de Huánuco (UDH) (2023f). *Reglamento del docente 2018*.

http://www.udh.edu.pe/doc/Reglamento_Docente.pdf

Universidad de Huánuco (UDH) (2023g). *Plan de Infraestructura 2019-2023*.

http://www.udh.edu.pe/doc/plan_infraestructura_2018_2023.pdf

Universidad de Huánuco (UDH) (2023h). *Biblioteca virtual*.

<http://www.udh.edu.pe/bibliotecavirtual/>

Universidad de Huánuco (UDH) (2023i). Información sobre Bienestar Universitario. <https://bienestar.cloududh.com/servicio.php>

<http://www.udh.edu.pe/transparencia/serviciosocialdeportivocultural.aspx>

Universidad de Huánuco (UDH) (2023j). *Resolución n.º 004-202-VRI-UDH*.

Lineamientos de política investigativa y líneas de investigación vinculadas a los programas de la Universidad de Huánuco

http://www.udh.edu.pe/doc/lineas_investigacion.pdf

<http://investigacion.cloududh.com/investigacion/reglamentos.php>

<http://investigacion.cloududh.com/investigacion/lineas.php>

<http://investigacion.cloududh.com/investigacion/planes3.php>

<http://revistas.udh.edu.pe/> <http://revistas.udh.edu.pe/index.php/rcie>

Universidad de Huánuco (UDH) (2023k). Información de la carrera de Administración de Empresas. Portal de la Universidad de Huánuco.

<https://programas.udh.edu.pe/#/administracion>

Universidad de Huánuco (UDH) (2023l). *Área de Seguimiento del Graduado*.

Portal de la Universidad de Huánuco. <https://graduados.udh.edu.pe/>

Universidad de Huánuco (UDH) (2023m). *Bolsa de Trabajo*. Portal de la

Universidad de Huánuco. https://graduados.udh.edu.pe/bolsa_trabajo y

<https://udh.hiringroomcampus.com/>

Universidad Nacional Agraria de la Selva (UNAS) (2023a). *Portal web*.

<https://portal.unas.edu.pe/>

Universidad Nacional Agraria de la Selva (UNAS) (2023b). Información de la

Escuela Profesional de Administración.

<https://portal.unas.edu.pe/content/escuela-profesional-de-administraci%C3%B3n>

Universidad Nacional Agraria de la Selva (UNAS) (2023c). *Bolsa de Trabajo para*

Unasinos. Sistema de Gestión de Seguimiento de Egresados de la UNAS.

<https://egresados.unas.edu.pe/>

Universidad Nacional Hermilio Valdizán (UNHEVAL) (2023a). *Portal web*.

<https://www.unheval.edu.pe/portal/>

Universidad Nacional Hermilio Valdizán (UNHEVAL) (2023b). Información de la

Carrera Profesional de Ciencias Administrativas.

https://www.unheval.edu.pe/webs/pag/ciencias_administrativas

Universidad Nacional Hermilio Valdizán (UNHEVAL) (2023c). *¿Quiénes somos?*

Unidad Funcional de Seguimiento al Egresado y Vinculación Laboral.

<https://www.unheval.edu.pe/useybt/>

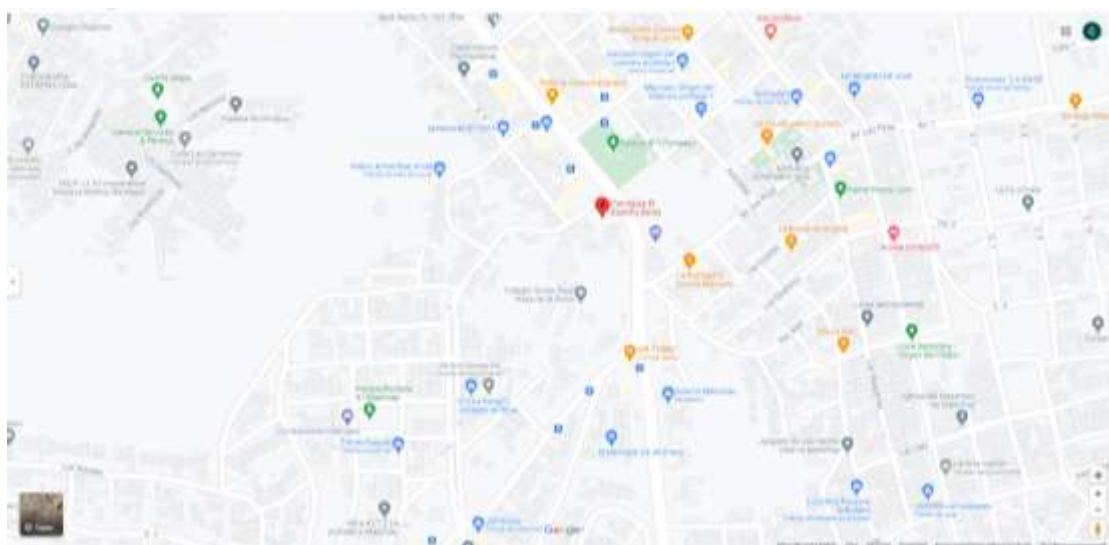
Zevallos, U. (2019). *La Universidad de Huánuco inspirada en su historia*, 18-25.

<http://boletin.cloududh.com/admi/procesos/doc/historia%20udh.pdf>

V. ANEXOS

5.1. Anexos del Trabajo 1 – Propuesta de innovación en un curso de educación superior universitaria.

Anexo 1 – Ubicación de la Parroquia Espíritu Santo



<https://www.google.com/maps/place/Parroquia+El+Esp%C3%ADritu+Santo/@-12.0906564,-76.882328,18z/data=!4m6!3m5!1s0x9105c12316357149:0x6180b996bcaa7de4!8m2!3d-12.0900786!4d-76.8819559!16s%2Fg%2F11qqlh0xz8?entry=ttu>

Anexo 2 – Porcentaje de hogares monoparentales

Área Geográfica

Lima

Crosstab

de P: Relación de parentesco con el jefe del hogar

por P12a+: Estado civil o conyugal

AREA # 150123

Lima, Lima, distrito: 30%

Pachacamac

42%

9%

27%

4%

1%

17%

P: Relación de parentesco con el jefe del hogar	P12a+: Estado civil o conyugal						Total
	Conviviente	Separado/a	Casado/a	Viudo/a	Divorciado/a	Soltero/a	
Jefe o jefa del hogar	12 882	2 659	8 252	1 099	304	5 139	30 335
Esposo(a) / compañero(a)	11 036	-	6 813	-	-	-	17 849
Hijo(a) / hijastro(a)	1 538	566	426	21	55	20 298	22 904
Yerno / nuera	1 282	14	304	4	1	-	1 605
Nieto(a)	46	12	9	1	-	841	909
Padre / madre / suegro(a)	143	166	515	613	23	149	1 609
Hermano(a)	317	156	111	12	12	2 082	2 690
Otro(a) pariente	864	195	274	113	23	2 556	4 025
Trabajador(a) del hogar	4	2	2	1	-	18	27
Pensionista	36	4	5	-	1	53	99
Otro(a) no pariente	319	94	119	38	15	915	1 500
Total	28 467	3 868	16 830	1 902	434	32 051	83 552

No Aplica :

26 519

Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda 2017

































Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) – PERÚ - <https://censos2017.inei.gob.pe/redatam/>

Anexo 3 - Rúbrica

Indicadores	Niveles de logro		
	Destacado (3 puntos)	En proceso (2 puntos)	Novato (1 punto)
Expresión oral	El mensaje es claro, ordenado, conciso y guarda una estructura lógica. El lenguaje se adecua a la audiencia y guarda la formalidad apropiada. El tono, volumen y ritmo de la voz son adecuados, con variaciones para enfatizar los puntos de mayor interés. Adapta el discurso a las reacciones de la audiencia.	En algunos momentos el mensaje no es claro ni ordenado y cuesta entenderlo. Pocas veces no se usa lenguaje apropiado, ni se hacen variaciones de tono y volumen cuando se quiere resaltar puntos importantes.	El mensaje no es claro, es desordenado. El lenguaje no se adecua a la audiencia ni guarda la formalidad apropiada. El tono, volumen y ritmo no son adecuados. El monótono. No adapta el discurso a las reacciones de la audiencia.
Presentación	La presentación es dinámica y muestra una estructura lógica, contiene elementos gráficos e información relevante. Adaptó apropiadamente el metalenguaje propio del tema. Incluye material adicional para reforzar las ideas principales.	La presentación muestra una estructura parcialmente lógica, contiene limitados elementos gráficos e información relevante. Evidencia un limitado uso del metalenguaje y poca adaptación de este.	Presentación carece de una estructura lógica, no utiliza elementos gráficos e información poco relevante. No hizo uso del metalenguaje ni de adaptaciones de este.
Dominio del tema	Evidencia dominio de la información al presentar los temas principales. No duda ni comete errores.	Dominio parcial de la información al presentar los temas. Comete errores.	No domina la información. Comete errores.
Uso del tiempo	Respetó el tiempo asignado para la exposición, lo distribuyó adecuadamente.	Superó el tiempo asignado para la exposición, lo distribuyó inadecuadamente.	No se respetó el tiempo mínimo asignado para la exposición. Distribuyó inadecuadamente el tiempo.
Interacción con participantes	Respondió de manera correcta el 100% de las preguntas que se le plantearon. Aclaró conceptos y brindó ejemplos, cuando fue necesario.	Respondió de manera correcta el 80% de las preguntas que se le plantearon. Aclaró conceptos y brindó ejemplos, cuando fue necesario.	Respondió de manera correcta el 60% de las preguntas que se le plantearon. Aclaró algunos conceptos.

Anexo 4 – Encuesta

Por favor, escuche las instrucciones antes de marcar sus respuestas. ¡Muchas gracias!

n.º	Preguntas	0	1	2	3
1	¿El taller se inició a tiempo?				
2	¿La información que se le brindó le parece útil?				
3	¿Se quedó con dudas sobre alguno de los temas?				
4	¿Fue fácil entender las explicaciones que se brindaron?				
5	¿La duración del taller le pareció suficiente?				
6	¿Vendrá al próximo taller?				
7	¿Avisaría a sus familiares, amigos o vecinos para que vengan al próximo taller?				
8	¿El local donde se realizó el taller le queda cerca?				

Nuevamente, ¡muchas gracias!

5.2. Anexos del Trabajo 2 - Mejora del diseño didáctico de un curso en educación superior

Anexo 5 – Oraciones

1. El tronco del medio era más largo que los demás y formaba la proa, donde siempre se hallaba un hombre.
2. Estas conchas eran llamadas *mullu* (*Spondylus ssp.*) y los arqueólogos las hallaron desde las tempranas culturas Chavín junto con la concha *strombus*.
3. Es en el norte de Chile donde se ha dado mayor énfasis a los restos de pescadores y puede observarse mejor sus etapas de desarrollo.
4. A estos pescadores les era más valioso el acceso a las fuentes de agua existentes en las cercanías del litoral que los cursos de los ríos.
5. El fundador de la dinastía Chimú fue Taycanamo, forastero que llegó en unas balsas a esas costas y se avecindó en ellas, enviado por un gran señor.

(tomado de Obras completas IV - Recursos naturales renovables y pesca, siglos XVI-XVII / Curacas y sucesiones, costa norte de María Rostworowski (2017))

1. La acuicultura marina en el Perú, actualmente está representada tan solo por dos especies, “concha de abanico” y “langostino”, existe por lo tanto la necesidad de diversificarla incorporando nuevas especies de alto valor comercial, algunas de las cuales se ven amenazadas porque se encuentran a nivel de explotación plena o sobre-explotación y variabilidad climatológica de los últimos años.
2. En el presente manual se difunde la tecnología de cultivo de lenguado basada principalmente en la información acumulada en los últimos años y se pone al servicio del sector productivo, esperando se contribuya en el despegue de la actividad en el país.
3. La producción acuícola mundial alcanzó otro máximo histórico en 2012, correspondiente a 66.6 millones de toneladas (excluidas las plantas acuáticas y los productos no alimentarios).
4. Una elección mal hecha, una decisión apresurada puede llevar al fracaso y al cierre de la planta por muy bien diseñada que esté; en cualquier caso, un error de cálculo podría acarrear innumerables problemas y entorpecería el normal funcionamiento.

(tomado de Manual de cultivo de lenguado, Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes) (2021))

1. Apoyados en la borda, contemplábamos el desfile imponente de aquel verdadero ejército de cetáceos.
2. Varias horas duró la persecución, hasta que, finalmente, salimos al ancho cauce correspondiente al otro lado del estrecho.
3. Conforme íbamos internándonos por la manada, la ballena que perseguíamos disminuía considerablemente su velocidad.
4. Y con aquel viraje oportuno quedó la proa del bote ante la cabeza de la ballena. Pero ésta, como si comprendiera la habilidad de aquella estratagema, viró también redondo y, a flor de agua, acercó su cabeza al bote.

(tomado de Moby Dick de Herman Melville (2000)).

1. En el documento de Lambayeque, al prolongarse el juicio entre las dos familias que se disputaban el cacicazgo, en una reunión de señores principales decidieron dividir Ferreñafe de Lambayeque y crearon un curacazgo separado.

(tomado de Obras completas IV - Recursos naturales renovables y pesca, siglos XVI-XVII / Curacas y sucesiones, costa norte de María Rostworowski (2017)

1. Llevaba consigo una gran bolsa deportiva, fumaba un cigarrillo, y al cabo de cinco minutos entraba en el vestíbulo del Hilton. [...] El ascensor paró en el vigésimo piso y descendió por la escalera hasta el decimonoveno.
2. Gimieron de dolor y explicaron en otro extenso recurso la gran cantidad de dinero invertida en la exploración, la perforación, etcétera.
3. Presentaron infinidad de recursos, todos ellos denegados, y cuando era evidente que algún día se celebraría un juicio ante un jurado, los abogados de los intereses petrolíferos decidieron jugar sucio.
4. Más de cuatrocientos agentes de veintisiete dependencias han tomado parte en la investigación, con un total de más de once mil horas de trabajo, durante las que se han interrogado a más de seiscientas personas y se han visitado cinco países extranjeros.
5. Las calles estaban tranquilas y silenciosas, en el segundo día del periodo de sesiones de otoño. Los jueces pasaron el día en el estrado, escuchando los complejos argumentos y aburridos casos de un abogado tras otro.

(tomado de El informe pelícano de John Grisham (2009))

Anexo 6 – Oraciones para ordenar

Ejercicio 1

Ordenar las siguientes oraciones, revisar la puntuación y posibles errores gramaticales.

1. La noticia de la fecha del juicio apareció en toda la prensa económica y en internet. La historia se presentó con diferentes enfoques, pero en general la idea era que Varrick Labs había sido forzada a comparecer ante los tribunales para que respondiera de sus numerosos pecados.
2. A Rubén Massey le daba igual cómo se presentara la noticia o lo que el público pudiera pensar de ella. Para los grandes bufetes demandantes era importante reaccionar como si la empresa estuviera aturdida y asustada. Massey sabía cómo pensaban los abogados especialistas en litigios.
3. Tres días después de la audiencia en Chicago, Nicolás Walker llamó a Jerry Alisandros y le propuso que organizaran una reunión secreta entre la farmacéutica y los principales bufetes implicados en la demanda contra el Krayoxx.
4. El propósito de la reunión debía ser abrir la puerta a unas negociaciones en gran escala. Alisandros se apuntó rápidamente y juró absoluto secreto con voz grave.
5. Gracias a los más de veinte años que llevaba tratando con abogados, Walker sabía que la reunión nunca sería secreta porque alguno de ellos acabaría por filtrar la noticia a la prensa.
6. Al día siguiente, un comentario aparecido en el diario de Wall Street informaba de que Varrick Labs había avisado a Cymbol, su principal compañía aseguradora, para que activara su fondo de reserva. El artículo, que citaba una fuente anónima, proseguía y especulaba con que la única razón que podía tener la farmacéutica para tomar tal decisión era que pensaba zanjar la demanda contra el Krayoxx con una cuantiosa indemnización.

(adaptado de Los litigantes, John Grisham (2014))

Ejercicio 2

Ordenar las siguientes oraciones, revisar la puntuación y posibles errores ortográficos, gramaticales o de redacción.

1. El banquero griego presentó al visir a sus colegas, que se encargaban de importar fraudulentamente moneda, de gestionar las cuentas de los clientes, de fijar el interés de los préstamos y proceder a múltiples operaciones bancarias, para mayor beneficio de su asociación financiera. Insistieron sobre las ventajas de su procedimiento; un Estado fuerte, manejando el sistema a su guisa, podría utilizar en su beneficio los bienes que sus súbditos se verían obligados a confiarle.

2. Mientras el visir escuchaba la lección, los policías de Kem tras una señal de su jefe, se libraban de sus disfraces de libios y de griegos y cerraban las puertas de la ciudad, a pesar las protestas de una multitud inquieta. Tres hombres intentaron escalar el muro y huir; su panza los traicionó.
3. Incapaces de lograrlo, fueron detenidos y llevados ante el jefe de la policía. El más nervioso se defendió con vehemencia.
4. Cuando los tres detenidos estuvieron en presencia del visir, que reveló su título y sus funciones, su furia desapareció; lloriquearon. Los tres hombres eran egipcios del delta, fabricantes de muebles; una parte de su producción, no declarada, era enviada a la ciudad griega.
5. Pazair montó su tribunal en la plaza mayor. El jurado lo compusieron Kem y cinco campesinos egipcios que el jefe de policía fue a buscar a la explotación agrícola más cercana.

(adaptado de El juez de Egipto, Christian Jacq (2004))

Ejercicio 3

Ordenar las siguientes oraciones, revisar la puntuación y posibles errores ortográficos, gramaticales o de redacción.

1. —¿De qué desgracia me hablas? -dijo Usco Huaraca.
2. —La de la guerra que se lleva a los *hatun runa* de Soccus a morir en tierras extranjeras. Que nos deja sin brazos para cultivar nuestros sembríos y criar a nuestro ganado.
3. Con más viudas de las que podemos mantener.
4. Sirviendo turnos cada vez más largos en los *tambos* y en las tierras del Inca, y más cortos en las de nuestros *huacas*, que han empezado a resentirse.
5. Nuestros *quipucamayos* viven con nosotros y ven. Saben que, a más *hatun runa* contados en los *quipus*, más guerreros serán tomados de nuestro pueblo para combatir en la guerra del Collasuyo.
6. Por eso nos han hecho caso cuando los *curacas* les pedimos que digan en sus cuerdas menos *hatun runa* de los que hay.

(tomado de El espía del Inca, Rafel Dumett (2019))

Anexo 7 – Modelo de sesión de aprendizaje

Curso-taller: Redacción y ortografía aplicadas.

Sesión 1.

Duración de la sesión: tres horas.

Temas

- La comunicación, comunicación efectiva con el ciudadano.
- Acentuación: clasificación de palabras, uso de la tilde, acentuación diacrítica, acentuación en palabras compuestas.

Resultado de aprendizaje

El participante será capaz de comunicarse de manera asertiva con sus pares y con el/la ciudadano/a y podrá utilizar la tilde de manera correcta.

	Actividad docente	Actividad estudiante	Tiempo	Recurso
1	<p>Promueve las presentaciones.</p> <p>Presenta el curso y la dinámica de trabajo al inicio de las siguientes sesiones.</p> <p>Absuelve consultas sobre la evaluación.</p>	<p>Presentaciones individuales.</p> <p>Consultan sobre el temario.</p> <p>Consultan sobre la evaluación.</p>	1 h	<p>Plataforma Zoom.</p> <p>Temario.</p> <p>Rúbrica para trabajos grupales.</p> <p>PPT Sesión 1, láminas 1 y 2.</p>
2	<p>Presenta el video.</p> <p>Propicia la comunicación preguntando sobre los elementos de la comunicación.</p> <p>Orienta sobre comunicación con el ciudadano.</p> <p>Absuelve consultas sobre casos concretos.</p>	<p>Toma notas sobre video.</p> <p>Participan aportando ideas sobre los elementos de la comunicación:</p> <p>Participan con ejemplos sobre su comunicación con el ciudadano.</p>	15 min	<p>Plataforma Zoom.</p> <p>Video: Los cinco axiomas de la comunicación humana de Paul Watzlawick. https://www.youtube.com/watch?v=4tqYGh4uIWA</p> <p>PPT Sesión 1, láminas 3 y 4.</p>
3	<p>Presenta conceptos sobre:</p> <p>- acento y tilde.</p>	<p>Toma notas sobre conceptos.</p>	50 min	<p>Plataforma Zoom.</p> <p>PPT Sesión 1, lámina 5, 6 y 7.</p>

	Actividad docente	Actividad estudiante	Tiempo	Recurso
	<p>- Uso de la tilde según el tipo de palabra.</p> <p>- Acentuación diacrítica.</p> <p>Propicia intervenciones.</p>	<p>Participan aportando ejemplos sobre acentuación, en sus diferentes formas.</p>		<p>Cuadro comparativo sobre acentuación diacrítica (archivo PDF).</p>
4	<p>Explicita criterios para la realización de ejercicios grupales.</p> <p>Absuelve dudas.</p> <p>Conforma los grupos aleatoriamente.</p> <p>Revisa los ejercicios grupales y proporciona retroalimentación.</p>	<p>Intercambian opiniones para resolver el ejercicio.</p> <p>Consensuan opiniones.</p> <p>Determinan quién expondrá el trabajo grupal.</p> <p>Presentan el ejercicio.</p>	40 min	<p>Plataforma Zoom.</p> <p>Ejercicios grupales (archivo PDF).</p> <p>Breakout rooms para los trabajos grupales.</p> <p>Plataforma Zoom para presentación de trabajos grupales.</p>
5	<p>Realiza síntesis de los contenidos de la sesión.</p> <p>Reitera pautas para el inicio de la siguiente sesión.</p> <p>Explica dinámica final, brinda ejemplos.</p>	<p>Señalan palabra grave o llana que los/las identifica.</p>	15 min	<p>Plataforma Zoom.</p> <p>PPT Sesión 1, lámina 8, Ticket de salida: : indicar una palabra grave o llana que los identifique.</p>

5.3. Anexos del Trabajo 3 - Análisis de la situación de una universidad privada del centro del Perú

Anexo 8 – Correlación entre misión, visión y objetivos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS VISIÓN - MISIÓN	a. Formación profesional competitiva y de alta calidad académica que contribuyan al desarrollo local, regional y nacional.	b. Promoción y desarrollo de la investigación dando prioridad a la solución de problemas concretos, enmarcados en las líneas de investigación de los programas educativos.	c. Desarrollo de actividades de proyección social y extensión cultural en un contexto de responsabilidad social universitaria, que contribuya con la solución de problemas en los sectores sociales vulnerables.	d. Producción de bienes y prestación de servicios como apoyo de las actividades académicas y el desarrollo institucional.
	<p data-bbox="143 783 174 874">Visión</p> <p data-bbox="197 679 654 951">Universidad acreditada con excelencia académica en la formación profesional humanística, científica y tecnológica ecológicamente sustentable líder en el desarrollo regional y nacional.</p>	<p data-bbox="801 759 833 791">X</p> <p data-bbox="801 919 833 951">X</p>		<p data-bbox="1541 839 1572 871">X</p>
<p data-bbox="143 1126 174 1217">Misión</p> <p data-bbox="197 1015 613 1356">Formamos profesionales de alta calidad académica, humanística, científica y tecnológica, con sensibilidad para contribuir al desarrollo de la región y el país; realizamos investigación comprometida con - el desarrollo académico, - la formación profesional y</p>	<p data-bbox="801 1078 833 1110">X</p>	<p data-bbox="1144 1222 1176 1254">X</p> <p data-bbox="1144 1286 1176 1318">X</p>	<p data-bbox="1541 1326 1572 1358">X</p>	

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	a. Formación profesional competitiva y de alta calidad académica que contribuyan al desarrollo local, regional y nacional.	b. Promoción y desarrollo de la investigación dando prioridad a la solución de problemas concretos, enmarcados en las líneas de investigación de los programas educativos.	c. Desarrollo de actividades de proyección social y extensión cultural en un contexto de responsabilidad social universitaria, que contribuya con la solución de problemas en los sectores sociales vulnerables.	d. Producción de bienes y prestación de servicios como apoyo de las actividades académicas y el desarrollo institucional.
VISIÓN - MISIÓN - la solución de los problemas de nuestra sociedad; crecemos respetando el medio ambiente y en armonía con el entorno natural de nuestra zona de influencia.		X	X	X

Anexo 9 - Programas

PREGRADO						
N°	Programa	Sede	Modalidades		Filial	Modalidad
1	Derecho y Ciencias Políticas	Huánuco	Presencial	Semipresencial	Leoncio Prado	Presencial
2	Obstetricia	Huánuco	Presencial	---	Leoncio Prado	Presencial
3	Enfermería	Huánuco	Presencial	---	Leoncio Prado	Presencial
4	Odontología	Huánuco	Presencial	---	Leoncio Prado	Presencial
5	Psicología	Huánuco	Presencial	Semipresencial	---	---
6	Ingeniería de Sistemas e Informática	Huánuco	Presencial	---	---	---
7	Ingeniería Civil	Huánuco	Presencial	---	Leoncio Prado	Presencial
8	Arquitectura	Huánuco	Presencial	---	---	---
9	Ingeniería Ambiental	Huánuco	Presencial	---	---	---
10	Educación Básica: Inicial y Primaria	Huánuco	Presencial	---	Leoncio Prado	Presencial
11	Contabilidad y Finanzas	Huánuco	Presencial	Semipresencial	Leoncio Prado	Presencial
12	Administración de Empresas	Huánuco	Presencial	Semipresencial	Leoncio Prado	Presencial
13	Marketing y Negocios Internacionales	Huánuco	Presencial	---	---	---
14	Turismo, Hotelería y Gastronomía	Huánuco	Presencial	---	---	---

POSGRADO

N°	Programa	Sede	Modalidades	Filial	Modalidad
1	Maestría en Derecho y Ciencias Políticas, con mención en Derecho del Trabajo y Seguridad Social	Huánuco	Presencial	---	---
2	Maestría en Derecho y Ciencias Políticas, con mención en Derecho Penal	Huánuco	Presencial	---	---
3	Maestría en Derecho y Ciencias Políticas, con mención en Derecho Civil y Comercial	Huánuco	Presencial	---	---
4	Maestría en Derecho y Ciencias Políticas, con mención en Derecho Procesal	Huánuco	Presencial	---	---
5	Maestría en Ciencias de la Salud, con mención en Salud Pública y Docencia Universitaria	Huánuco	Presencial	---	---
6	Maestría en Ciencias de la Salud, con mención en	Huánuco	Presencial	---	---

POSGRADO

N°	Programa	Sede	Modalidades	Filial	Modalidad
	Gerencia en Servicios de Salud				
7	Maestría en Ciencias de la Salud, con mención en Odontología	Huánuco	Presencial	---	---
8	Maestría en Ingeniería de Sistemas e Informática, con mención en Gerencia de Sistemas y Tecnologías de Información	Huánuco	Presencial	---	---
9	Maestría en Ingeniería, con mención en Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible	Huánuco	Presencial	---	---
10	Maestría en Ciencias de la Educación, con mención en Docencia en Educación Superior e Investigación	Huánuco	Presencial	---	---
11	Maestría en Ciencias de la Educación, con mención en Psicología Educativa	Huánuco	Presencial	---	---

POSGRADO						
N°	Programa	Sede	Modalidades	Filial	Modalidad	
12	Maestría en Ciencias de la Educación, con mención en Docencia y Gerencia Educativa	Huánuco	Presencial	---	---	---
13	Maestría en Ciencias Contables, con mención en Auditoría y Tributación	Huánuco	Presencial	---	---	---
14	Maestría en Ciencias Administrativas , con mención en Gestión Pública	Huánuco	Presencial	---	---	---
15	Doctorado en Derecho	Huánuco	Presencial	---	---	---
16	Doctorado en Ciencias de la Salud	Huánuco	Presencial	---	---	---
17	Doctorado en Ciencias de la Educación	Huánuco	Presencial	---	---	---

SEGUNDA ESPECIALIDAD PROFESIONAL						
N°	Programa	Sede	Modalidades	Filial	Modalidad	
1	Segunda Especialidad en Alto Riesgo Obstétrico	Huánuco	Presencial	---	---	---
2	Segunda Especialidad en Ortodoncia y	Huánuco	Presencial	---	---	---

Ortopedia
Maxilar

Anexo 10 – Infraestructura



Anexo 11 - Relación de convenios suscritos

País	Institución	Descripción	Fecha de suscripción
Brasil	Universidade Federal de São Carlos	Establecer relaciones estables, propiciando el desarrollo de programas, proyectos y actividades conjuntos de enseñanza e investigación.	13/09/2016
España	Centro de Formación Permanente de la Universidad de Sevilla	Desarrollo de acciones necesarias para llevar a cabo cursos en línea y presenciales, investigaciones, proyectos específicos de transparencia, combate a la corrupción, entre otros.	01/10/2018
España	Facultad de Derecho de la Universidad de Sevilla	Intercambiar experiencias y personal en los cambios de la docencia, la investigación y la cultural. Intercambio científico y cultural (desarrollo de proyectos de investigaciones conjuntas, programas para realizar estudios de postgrado o investigaciones, entre otros)	26/10/2018
Chile	Universidad Alberto Hurtado de Chile	Fomentar, formular y desarrollar actividades y proyectos conjuntos de investigación científica; Movilidad e intercambio de estudiantes, profesores e investigadores, entre otros.	05/12/2018
Perú	INBIOMEDIC	Desarrollar la colaboración académica y divulgación científica en las diversas especialidades que ofrecen ambas instituciones. INBIOMEDIC es un centro de medicina predictiva y genómica.	15/03/2019

Fuente: SUNEDU, 2019a.

Anexo 12 – Comparativo con instituciones educativas competidoras

Aspecto	Organización estudiada: UDH	Competidor 1 : UNHEVAL	Competidor 2: UNAS
Misión y Visión	<p>Misión: Universidad acreditada, con excelencia académica en la formación profesional humanística, científica y tecnológica, ecológicamente sustentable; líder en el desarrollo regional y nacional.</p> <p>Visión: Formamos profesionales de alta calidad académica humanística, científica y tecnológica, con sensibilidad para contribuir al desarrollo de la región y el país; realizamos investigación comprometida con el desarrollo académico, la formación profesional y la solución de los problemas de nuestra sociedad; crecemos respetando el medio ambiente y en armonía con el entorno natural de nuestra zona de influencia.</p>	<p>Misión: Somos una institución dedicada a la formación de profesionales de alto nivel, generadores de conocimiento, críticos, comprometidos con la búsqueda de la verdad y la práctica de valores, a la investigación científica, tecnológica, con sentido humanista e integración social, que contribuya con el desarrollo sostenible del país.</p> <p>Visión: <i>Ser una Institución académica de excelencia, autónoma, líder en la generación de conocimientos y la formación de profesionales de alto nivel, comprometida con el desarrollo integral del país y el mundo, difusora de valores en una sociedad multicultural, con democracia participativa, verdad y justicia y demás principios de la convivencia humana.</i></p>	<p>Misión: La UNAS forma profesionales integrales, genera y transfiere conocimientos científico, tecnológico y humanístico a los estudiantes; con responsabilidad social y compromiso con el desarrollo sostenible y competitividad del país.</p> <p>Visión: Institución universitaria líder e innovadora en la formación de profesionales, con valores y estándares de calidad, comprometida con la biodiversidad y la gestión integral para el desarrollo sostenible del país y el mundo.</p>
Infraestructura y equipamiento	<p>Cinco locales: tres en Huánuco y dos en Leoncio Prado. No se especifica el número de aulas con las que cuenta ni el número de ambientes</p>	<p>Tres locales en la ciudad de Huánuco. Cuentan con aulas, laboratorios, talleres, ambientes para docentes y auditorio.</p>	<p>Cuenta con 17 laboratorios, zona de esparcimiento para realizar eventos culturales y cívicos (Tabladillo UNAS), centros preuniversitarios</p>

Aspecto	Organización estudiada: UDH	Competidor 1 : UNHEVAL	Competidor 2: UNAS			
	para docentes, pero sí señalan que cuentan 47 laboratorios y 13 talleres. En proyecto: la residencia universitaria. Propuesta de autosostenimiento energético (energía solar y eólica) y reutilización de aguas residuales. Cuenta con áreas para la práctica de deportes y un centro de idiomas que también presta servicios a la comunidad.	Cuentan con ambientes para la práctica de deportes y también con un centro de idiomas. Uno de los locales es el huerto hortícola y frutícola.	(CEPRE UNAS), complejo deportivo universitario para la práctica de diversos deportes, como natación, frontón, cancha de tenis, gimnasio, cancha de fútbol con tribuna, cancha de fulbito, voley y básquet, ambiente para la práctica de tenis de mesa, sala de ajedrez y pista atlética. También cuenta con un comedor y residencia universitaria.			
Posicionamiento (Educación, Investigación, Gestión)	EDUCACIÓN (SUNEDU 28/04/2021)¹					
	<u>Programas</u>	<u>Estudiantes</u>	<u>Programas</u>	<u>Estudiantes</u>	<u>Programas</u>	<u>Estudiantes</u>
	Doctorado 3	(26)	Doctorado 8	(104)	Doctorado	
	Maestría 11	(260)	Maestría 18	(627)	Maestría 7	(560)
	Pregrado 15	(7,329)	Pregrado 27	(13,358)	Pregrado 11	(1,565)
	2da Espec. 2	(61)	2da. Espec. 1	(15)	2da. Espec.	
	Total general 31	(7,676)	Total general 54	(14,104)	Total general 18	(2,125)
	INVESTIGACION (1980-2020)					
	<ul style="list-style-type: none"> ● Producción científica, ● impacto científico, ● excelencia internacional, ● número de patentes vigentes 					
	Puesto N.A		Puesto 46		Puesto 29	
	Puntaje N.A		Puntaje 0.80		Puntaje 2.89	

¹ Sunedu <https://www.sunedu.gob.pe/sibe/>

Aspecto	Organización estudiada: UDH	Competidor 1 : UNHEVAL	Competidor 2: UNAS
	TIPO DE GESTION		
	Privada Asociativa	Pública	Pública

Anexo 13 – Comparativo de perfil de egreso

Aspecto	Organización estudiada: UDH	Competidor 1: UNHEVAL	Competidor 2: UNAS
Perfil de Egreso (Modelo Educativo, Portal Web, otros)	<p>Carrera de Administración de Empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Planificar, organizar, dirigir y controlar los proyectos de la organización a fin de lograr los objetivos propuestos. ● Promover y desarrollar empresas de diversos tipos en el sector público y privado, sean estas de manufactura, comercio o de servicios, de nivel micro, pequeña, mediana o gran empresa. ● Conducir la empresa en base a la evaluación de la información, tanto interna como externa, determinando una línea de acción y prever futuras situaciones. ● Formular, evaluar y administrar proyectos de inversión, desde la concepción inicial, su diseño y evaluación, hasta la gestión de su operación final. ● Planificar la gestión, estrategias y políticas al interior de la empresa. ● Liderar, motivar, persuadir, negociar y trabajar en equipo para el logro de los objetivos de la empresa. ● Analizar e Interpretar los resultados económicos y financieros de la empresa. 	<p><i>Escuela Profesional de Ciencias Administrativas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Formación Integral en las CIENCIAS DE LA GESTIÓN de las diferentes áreas de la organización, buscando la innovación, desarrollando sus labores en equipo y unir esfuerzos para el logro de los objetivos de la organización.</i> ● <i>Formula planes de mercadeo basados en el conocimiento de los consumidores, la competencia y los proveedores, desarrollando propuestas y acciones que conlleven a satisfacer las necesidades del consumidor.</i> ● <i>Diseña y aplica herramientas e instrumentos innovadores en atención a las exigencias de las organizaciones privadas, públicas y corporaciones.</i> ● <i>Reconoce oportunidades de inversión en el ámbito interno y externo, desarrollando actividades de planeación dentro de los estándares de ética y responsabilidad social que exige la sociedad actual.</i> ● <i>Aplica el liderazgo gerencial, con conocimiento de las diferentes</i> 	<p>Escuela Profesional de Administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de abstracción, análisis y síntesis de los problemas sociales. ● Capacidad para analizar, organizar y resolver cuestiones numéricas, datos financieros, estadísticos y similares. ● Capacidad de investigación para generar nuevos conocimientos en el área de estudio de la profesión. ● Capacidad para trabajar en un equipo multicultural e interdisciplinar. ● Capacidad para desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo. ● Capacidad para implementar y gestionar sistemas de control administrativo. ● Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas de la organización. ● Capacidad para formular y optimizar sistemas de información para la gestión.

Aspecto	Organización estudiada: UDH	Competidor 1: UNHEVAL	Competidor 2: UNAS
		<p><i>opciones empresariales, así como ser promotor de empresas, la autogestión y la negociación en la administración de organizaciones que generen empleo productivo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Desarrolla el conocimiento interdisciplinario para incorporar y contextualizar las nuevas tecnologías a los procesos administrativos y a los sistemas de información de las organizaciones.</i> ● <i>Aplica tecnologías de la información y comunicación para optimizar el trabajo y desarrollo de la organización.</i> ● <i>Actualizar conocimientos permanentemente para responder a los cambios globales.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad para identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones. ● Capacidad para organizar y administrar un sistema logístico integral. ● Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales. ● Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones. ● Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa. ● Capacidad para formular y gestionar planes de exportación e importación.

Anexo 14 – Comparativo de vinculación al sector económico/campo laboral

Aspecto	Organización estudiada: UDH	Competidor 1: UNHEVAL	Competidor 2: UNAS
Vinculación con el sector económico, campo laboral	<p>Área de seguimiento de graduados. https://graduados.udh.edu.pe/ Bolsa de trabajo para estudiantes y graduados, en asociación con Bumeran: https://graduados.udh.edu.pe/bolsa_trabajo</p>	<p><i>La UNHEVAL se vincula con el campo laboral a través de una Bolsa de Empleo(https://jobboard.universia.net/unh_eval_administracion), en la cual se accede a una variada oferta en el campo de la Administración. Esta web es gestionada por Universia.</i></p> <p>Tiene una Unidad Funcional de Seguimiento al Egresado y Vinculación Laboral que realiza encuestas de satisfacción a los egresados y a los empleadores.</p> <p>También presenta convocatorias de empleo inclusivas.</p>	<p>La UNAS cuenta con una bolsa laboral general, en la que se pueden registrar todos los estudiantes (https://trabajo.unas.edu.pe/). Luego, a través de diferentes filtros se va seleccionando la especialidad en la que se desea buscar un empleo.</p>

Anexo 15 – Autodiagnóstico

Preguntas	Autodiagnóstico
¿Quiénes somos?	<p>La Universidad de Huánuco (UDH) es una persona jurídica de Derecho Privado, sin fines de lucro, fundada y promovida por la Asociación Promotora Huánuco, es un organismo constitucionalmente autónomo dedicado a la educación superior bajo un régimen de gestión privada asociativa. Actualmente cuenta con 14 Programas Educativos de Pregrado, 14 de Maestría, 3 de Doctorado, y 2 de segunda especialidad, los cuales se desarrollan en los locales de su sede localizada en la provincia de Huánuco y en los de su filial, de la provincia Leoncio Prado</p>
¿Cuál es nuestro sello de garantía?	<p>Universidad licenciada por la SUNEDU desde el año 2016 evidenciado en el Informe Técnico de Licenciamiento N° 26895-2016-SUNEDU-TD. https://intranet.sunedu.gob.pe/documentos/directorios/320/resolucion_consejo_directivo_076-2019-resuelve_otorgar_licenciamiento_institucional_udh.pdf Así mismo presenta seis carreras en proceso de autoevaluación, reacreditación (4) y acreditación (2) ante el Sineace (Obstetricia, Enfermería, Odontología, Educación, Derecho y Psicología).</p> <p>Cuenta con infraestructura de moderna arquitectura, que respeta el medio ambiente y contribuye a su sostenibilidad. Además, se incentiva la investigación a través de los semilleros de investigación.</p>
¿Qué hacemos diferente?	<p>Servicios educacionales complementarios https://www.facebook.com/photo?fbid=510595597763030&set=pcb.510597761096147 https://www.facebook.com/photo?fbid=509630191192904&set=pcb.509630601192863 https://www.facebook.com/photo?fbid=508925914596665&set=pcb.508926421263281</p> <p>Se difunden los avances que se realizan en Responsabilidad Social Universitaria (RSU) a través de eventos regionales, donde se interactúa con otras instituciones educativas.</p>
¿Cómo nos ven nuestros competidores?	<p>Como la única universidad privada licenciada por la Sunedu de la región Huánuco, que cuenta con escalas diferenciadas asequibles al público objetivo y la situación económica de sus pobladores. Participa del Programa Beca 18.</p>

Preguntas	Autodiagnóstico
<p>¿Quiénes son nuestros clientes?,</p> <p>¿Cuáles son sus necesidades?</p> <p>¿Cuáles son nuestros problemas?</p> <p>¿Cuáles son nuestras debilidades?</p>	<p>El servicio educativo de la UDH tiene como cliente principal al estudiante. De acuerdo a nuestro modelo educativo distinguimos tres fases muy claras a lo largo del proceso de formación profesional: postulante, estudiante y egresado.</p> <p>Problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para encontrar docentes con buen nivel académico. - Ausencia de colaboración académica con otras universidades regionales. - Bajo nivel escolar de egresados de colegios. - Incertidumbre política.
<p>¿Qué cambió en los últimos 5 años en nuestra organización?</p>	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escasa gestión histórica en temas de investigación. - Escaso número de publicaciones en WoS o Scopus. - Incremento de costos en la implementación de las condiciones básicas de calidad. - Falta de algunos laboratorios de especialidad. - Falta de un sistema de gestión basado en indicadores. <ul style="list-style-type: none"> - Se logró el licenciamiento otorgado por Sunedu. - Se acreditó cuatro carreras con el Sineace. - Pronabec ha considerado a la UDH en el Programa Beca 18. - Implementación del sistema de gestión para organizaciones educativas (ISO 21001:2018). Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades; Programa Académico de Educación Básico: Inicial y Primaria, sede Huánuco, filial Leoncio Prado.

Preguntas	Propuesta de mejora
¿Qué necesitamos mejorar?	<ul style="list-style-type: none"> - Acreditar y reacreditar la mayoría de programas que ofrece la UDH. - Docentes calificados en metodología de investigación. - El diseño de los programas académicos.
<p>¿Qué problemas debemos resolver?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Infraestructura, ● docencia, ● investigación, ● gestión institucional, ● etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura: Implementación de mayor número de laboratorios - Docencia: contratar docentes calificados y con mayor experiencia. - Estudiantes: estandarizar el nivel de conocimientos en los dos primeros ciclos de formación. - Investigación: contar con docentes registrados en Renacyt, con afiliación desde la UDH. En los tres informes bienales de la Sunedu se ha evidenciado que no se realiza suficiente investigación. Definir las líneas de investigación con mayor impacto en la sociedad - Gestión institucional relacionado con la gestión de la investigación.
¿Cómo podemos superar a nuestros competidores?	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementando la movilidad académica (estudiantil y docente). - Creando alianzas estratégicas hacia la internacionalización. - Continuar invirtiendo en investigación, tanto para los profesores que están en proceso de formación, como en la contratación de investigadores y en la investigación formativa (alumnos)
¿Cómo logramos posicionarnos como universidad?	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor número de ingresantes por proceso de admisión. - Ofreciendo semilleros de investigación - Sincerando la gestión para la realización de publicaciones científicas. - Ofrece pensiones módicas y programas de becas.

5.4. Anexo autorizaciones de uso de trabajos académicos

Anexo 16 – Autorización de uso de Trabajo 1 – Propuesta de innovación en un curso de educación superior universitaria.

AUTORIZACIÓN DE USO DE TRABAJO ACADÉMICO

Quienes suscribimos este documento, debidamente identificados, autorizamos el uso, por parte de **Carolina Antonieta Vásquez Navarro**, con DNI n.º 06636411, del trabajo académico desarrollado colaborativamente denominado "Propuesta de innovación en un curso de educación superior universitaria", en el curso Tendencias en Educación Superior.

Lima, 11 de julio de 2023

Apellidos y Nombres	n.º DNI	Firma
GASTELO SOSA, Ruby	[REDACTED]	[REDACTED]
MENDOZA ALBAN, Carlos Enrique	[REDACTED]	[REDACTED]
PALOMINO VASQUEZ, Katyria Lesly	[REDACTED]	[REDACTED]
SOTELO ROSPIGLIOSI, Milagros Cristina	[REDACTED]	[REDACTED]

Anexo 17 – Autorización de uso de Trabajo 3 –Análisis de la situación de una universidad privada del centro del Perú.

AUTORIZACIÓN DE USO DE TRABAJO ACADÉMICO

Quiénes suscribimos este documento, debidamente identificados, autorizamos el uso, por parte de Carolina Antonieta Vásquez Navarro, con DNI n.º 066364111, del trabajo académico desarrollado colaborativamente denominado "Análisis de la situación de la [REDACTED]", en el curso Gestión y Liderazgo de Instituciones de Educación Superior

Lima, 11 de julio de 2023

Apellidos y Nombres	n.º DNI	Firma
MENDOZA ALBAN, Carlos Enrique	[REDACTED]	[REDACTED]
PADILLA ROSALES, Deisy Pamela	[REDACTED]	[REDACTED]
PALOMINO VASQUEZ, Katyria Lesly	[REDACTED]	[REDACTED]
SOTELO ROSPIGLIOSI, Milagros Cristina	[REDACTED]	[REDACTED]
ZAMUDIO PEVES, José Fernando	[REDACTED]	[REDACTED]